

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE EQUIPOS
DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO**

CASO BUSSCAR DE COLOMBIA S. A.

ROLANDO PLAZAS

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL**

PEREIRA

2008

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE EQUIPOS
DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO**

CASO BUSSCAR DE COLOMBIA S. A.

ROLANDO PLAZAS

**Proyecto presentado como requisito para optar al título de
Magíster en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional**

Asesor

Magister WILLIAM OSPINA GARCÉS

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO Y
ORGANIZACIONAL**

PEREIRA

2008

Pereira, Diciembre de 2008

Nota de aceptación

Firma del Asesor del Proyecto

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

A Dios por darme la vida, la salud, la sabiduría y fortaleza necesaria para terminar con éxito un nuevo trabajo profesional

A mis dos Marías

María Fernanda mi muñeca, fuente de inspiración, que con su picardía, espontaneidad y alegría propias de su edad, logro contagiarme y darle un nuevo sentido a mi vida.

Lina María, mi esposa, que con su amor, generosidad, acompañamiento y colaboración incondicional estuvo siempre atenta a apoyarme e impulsarme, motivándome a realizar este proyecto de vida

Rolando Plazas

AGRADECIMIENTOS

Mis más profundos y sinceros agradecimientos al Doctor Roberto Gálvez Montealegre, presidente de la compañía Busscar de Colombia SA, por facilitarme la empresa a través del área de Pintura, el desarrollo e implementación del modelo de equipos de trabajo de alto desempeño.

Así mismo, al Ingeniero William Ospina Garcés por ese apoyo orientación y conocimiento, fundamentales y determinantes para la terminación de este proyecto.

Agradezco también a todos mis compañeros de Producción, en especial a los Ingenieros: Federico Velasco, Jawer Acuña y Luz Marina Medina; quienes siempre creyeron y apoyaron mi iniciativa como propuesta de desarrollo organizacional, a la vez que facilitaron los recursos y espacios necesarios para hacerlo realidad.

Un especial agradecimiento al Ingeniero Mexicano José Eduardo García Flórez, por el aporte que a pesar de la distancia siempre estuvo dispuesto a otorgarme.

A todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron atentas a prestarme su apoyo en la realización de la propuesta.

Y finalmente quiero resaltar todo el apoyo recibido de los colaboradores del Área de Pintura, quienes confiaron y aceptaron hacer realidad este trabajo, sin ellos habría sido difícil conseguir los resultados obtenidos.

CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN	12
CAPITULO I	
1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA	14
1.2 SITUACIÓN PROBLEMA	14
1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.4 HIPÓTESIS.	16
1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	17
1.5.1 Objetivo General	17
1.5.2 Objetivos Específicos	17
1.6 JUSTIFICACIÓN	18
1.7 BENEFICIOS DERIVADOS DEL ESTUDIO	18
CAPITULO II	
2 MARCO REFERENCIAL	20
2.1 MARCO TEÓRICO	20
2.1.1 Teorías Clásicas de la Administración y el Comportamiento Humano	20
2.1.2 Desarrollo Organizacional (Do)	25
2.1.3 El Comportamiento Organizacional (Co)	27
2.1.4 Modelos Administrativos con Enfoque a Resultados	29
2.1.5 Los Modelos Administrativos Contemporáneos	32
2.2 MARCO CONCEPTUAL	36
2.2.1 El Trabajo En Equipo En Las Organizaciones	36
2.2.2 Equipos De Trabajo De Alto Desempeño	43
2.3 MARCO NORMATIVO	47
2.3.1 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (2000-12-15)	47
2.4 MARCO SITUACIONAL	48
2.5 GLOSARIO	58
CAPITULO III	
3. DISEÑO METODOLÓGICO	65
3.1 UNIVERSO: LA EMPRESA	65
3.2 POBLACIÓN MUESTRA	65

	Página
3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	65
3.4 VARIABLES E INDICADORES	65
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	67
3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	67
CAPITULO IV	
4 EL DIAGNÓSTICO INICIAL	69
4.1 LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL	69
4.2 LA SECCIÓN DE PINTURA EN PARTICULAR	71
CAPITULO V	
5 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO.	79
5.1 PRIMERA PARTE: LA EXPERIENCIA REAL: CASO BUSSCAR DE COLOMBIA SA.	79
5.1.1 Fundamento Histórico	79
5.1.2 El Cambio	80
5.1.3 Roles y Responsabilidades	81
5.1.4 Avances y Resultado del Modelo	84
5.1.5 Ahorros reales, percibidos por la empresa	94
5.2 SEGUNDA PARTE: EL MODELO PROPUESTO PARA ESTABLECER Y OPERAR EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN	96
5.2.1 Estructura General	96
5.2.2 ¿Cómo funciona?	103
5.2.3 ¿Qué se necesita para que opere?	106
5.2.4 ¿Cómo se mide y evalúa?	108
5.2.5 ¿Qué beneficios tiene?	109
5.2.6 ¿Qué problemas y limitaciones se pueden presentar?	109
CAPÍTULO VI	
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
6.1 CONCLUSIONES.	113
6.2 RECOMENDACIONES.	114
BIBLIOGRAFIA	115

LISTA DE TABLAS

	Página
Tabla 1. Descripción de Variables con su indicador	66
Tabla 2. Programación de producción de Enero a Agosto	72
Tabla 3. Análisis de Causas que interfieren en el comportamiento de la producción	73
Tabla 4. Escala Horas Extras	74
Tabla 5. Datos Estadísticos Accidentes Laborales	74
Tabla 6. Informe Defectos por Carrocería Mes de Febrero	75
Tabla 7. Informe Defectos por Carrocería Mes de Marzo	76
Tabla 8. Informe Defectos por Carrocería Mes de Abril	77
Tabla 9. Análisis de las Actividades de distribución de tiempo del Supervisor	84
Tabla 10. Programación de producción de Enero a Agosto	86
Tabla 11. Análisis de Causas que interfieren en el comportamiento de la producción	86
Tabla 12. Escala Horas Extras	87
Tabla 13. Datos Estadísticos Accidentes Laborales	88
Tabla 14. Informe Defectos por Carrocería Mes de Mayo	90
Tabla 15. Informe Defectos por Carrocería Mes de Junio	91
Tabla 16. Informe Defectos por Carrocería Mes de Julio	93
Tabla 17. Análisis de los costos de materia prima antes de implementar el Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	94
Tabla 18. Análisis de los costos de materia prima después de implementar el Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	95

LISTA DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Ubicación Geográfica	49
Figura 2. Descripción Productos	56
Figura 3. Organigrama	56
Figura 4. Gráfico Programación de la Producción	72
Figura 5. Gráfico Incidencia de las Causas	73
Figura 6. Gráfico Informe Estadístico Mes de Febrero	75
Figura 7. Gráfico Informe Estadístico Mes de Marzo	76
Figura 8. Gráfico Informe Estadístico Mes de Abril	77
Figura 9. Gráfico Programación de la Producción	85
Figura 10. Gráfico Incidencia de las Causas	86
Figura 11. Gráfico Informe Estadístico Mes de Mayo	89
Figura 12. Gráfico Informe Estadístico Mes de Junio	91
Figura 13. Gráfico Informe Estadístico Mes de Julio	92
Figura 14. Gráfico Modelo Propuesto de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño	96

RESUMEN

Con el presente trabajo se pretende diseñar e implementar un modelo de desempeño laboral, que permita promover en Busscar de Colombia S.A, el desarrollo de una cultura organizacional basada en trabajo en equipo, empoderamiento, el liderazgo y la comunicación efectiva. Igualmente mejorar los niveles de calidad del producto, motivación de los colaboradores y reducción de costos.

El proyecto consiste en crear un escenario propicio para el personal, donde la autogestión sea su principal característica, así construir el camino hacia el alto desempeño.

Busscar de Colombia S.A, es la empresa donde se llevó a cabo ésta experiencia, y para tal fin facilitó el Área de Pintura.

El Modelo se compone de cuatro etapas definidas de la siguiente manera: Simple, en la cual se hace el arranque del modelo. Formación de equipos y definición de roles y responsabilidades. Implementación inicial, es una segunda etapa conocida también como de crisis, ya que aquí se presentan toda clase de conflictos, llegando a ocurrir la selección natural de los miembros, debido a la nueva situación que se enfrentan, siendo la mas relevante el cambio de paradigma y estructuras mentales. La tercera se denominó: Definición y Normatividad, ya que una vez superada la fase anterior se estandariza y documenta el proceso vivido, con el propósito de abrir la puerta hacia la etapa siguiente llamada de Autogestión, pues en este nivel los miembros trabajan como verdadero equipo, toman sus propias decisiones y generan mejoras constantemente.

Se puede apreciar que cada una de las etapas tiene sus propias particularidades y características esto requiere que se cumpla en forma secuencial el proceso. La revisión objetiva de las tareas y su interdependencia es fundamental para la formación de los equipos.

Implementar equipos de trabajo de alto rendimiento, sugiere, entre otros aspectos: un serio compromiso de la alta dirección, cambios de roles en toda la organización en especial de los supervisores y mandos medios y asignación de responsabilidades.

Todas las organizaciones son diferentes en cuanto a sus necesidades y requerimientos, este modelo permite adaptar con facilidad cualquier empresa independientemente de su actividad comercial, solo requiere tener la convicción que el trabajo en equipo no es un experimento social sino una estrategia de negocio.

Con este trabajo, finalmente quedan demostradas todas las bondades del modelo, los logros organizacionales obtenidos a través del desarrollo de líderes, delegando y entregando poder al personal para despertar en ellos la suficiente motivación que les permita sentirse dueños de los procesos, así mismo encontrarle sentido a sus labores diarias e incentivarse a generar un buen grado de mejora para la empresa, permitiendo reducir costos y creando un entorno laboral mas agradable para los colaboradores.

Palabras clave:

Trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, empoderamiento, motivación, mejora continua, organización, desempeño, cultura organizacional, desarrollo organizacional, calidad, proceso, tarea, interdependencia, actitud, miembros de equipo y colaboradores.

ABSTRACT

With this work is intended to design and implement a model of job performance, which would promote in Busscar de Colombia S.A., the development of an organizational culture based on teamwork, empowerment, leadership and effective communication. Also improve standards of product quality, motivation of the staff and cost reduction.

The project is to create a scenario for all staff, where the self is its main feature, and build the road to high performance.

Busscar de Colombia S.A., is the company which carried out this experience, and for that purpose provided the Department of Painting.

The model consists of four stages defined as follows: Simple, which makes the start of the model. formation of teams and defining roles and responsibilities. Initial implementation, is also known as the second stage of crisis, because

here are all kinds of conflicts, rising to occur natural selection of members, due to the new situation they face, being the most important change of paradigm and mental structures. The third was named: Definition and Standardization, as after the previous phase is standardized and documented the process lived, with the aim of opening the door to the next stage of self-named because at this level members working as a true team , Make their own decisions and generate improvements constantly.

You can appreciate that each stage has its own peculiarities and characteristics that are required to comply with the sequential process. The objective review of the tasks and their interdependence is essential for the formation of the teams.

Deploying teams of high-performance, suggesting, among other things: a serious commitment of top management, changing roles throughout the organization especially for supervisors and middle management and allocation of responsibilities.

All organizations are different in terms of their needs and requirements; this model allows any company to easily adapt ntemente regardless of their business, only to have the conviction that requires teamwork is not a social experiment but a strategy of business.

With this work, are finally demonstrated all the virtues of the model, the organizational accomplishments achieved by developing leadership, delegating and handing power to staff to awaken in them enough motivation to enable them to feel ownership of the processes and find the same sense to everyday work and encouraged to generate a good degree of improvement for the company, allowing to reduce costs and creating a pleasant work environment for employees.

Key words:

Teamwork, communication, leadership, empowerment, motivation, continuous improvement, organization, performance, organizational culture, organizational development, quality, process, task interdependence, attitude, team members and collaborator.

INTRODUCCIÓN

A través de los años, Busscar de Colombia S.A, ha orientado sus esfuerzos hacia el mejoramiento de la calidad, productividad y satisfacción del cliente, focalizándolos bajo el lema de “cliente satisfecho, trabajo asegurado”.

Así mismo, su crecimiento acelerado y participación en el mercado nacional e internacional, hace que esta empresa sea punto de referencia en el entorno empresarial.

Para ello, se han realizado cambios significativos en procesos productivos, los cuales llevan inmersos el reconocimiento del talento humano como punto de partida para todos sus proyectos, en especial los que tienen que ver con la expansión de la organización ya que obliga a generar programas encaminados al desarrollo de la innovación y la creatividad.

Una de las dependencias claves en este mejoramiento es producción; pues allí se hacen realidad las especificaciones de los clientes; quienes además de interesarse en lo estructural, también analizan los aspectos estéticos de la carrocería, de tal manera que pintura es el proceso clave del Área. Por lo tanto el trabajo va encaminado a mejorar su calidad y productividad.

La propuesta se concreta en términos de mejoramiento continuo y productividad, a través del incremento de la calidad del producto y la realización del ser humano en su puesto de trabajo, con el ánimo de garantizar la permanencia y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Por tal razón se diseñó e implementó un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño, como respuesta a la necesidad de crear ese ambiente propicio para fomentar la innovación y la creatividad que la Organización requiere, canalizándola inicialmente por el Área de Pintura y sus colaboradores.

De igual manera se pretende que esta propuesta sea el punto de partida para la creación de un nuevo modelo de desempeño organizacional que se generalice en la Compañía.

CAPITULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

La presente investigación nació de la necesidad detectada en la empresa Busscar de Colombia S.A, de crear un modelo de desarrollo organizacional que le permitiera generar mejora continua, a partir de la idea de fomentar el trabajo en equipo.

Teniendo en cuenta los inconvenientes que la producción ha tenido, específicamente en el Área de Pintura, se tomó ésta como la sección piloto para implementar el modelo propuesto.

Dadas las continuas demoras en las entregas al siguiente eslabón de la cadena productiva, el constante incremento en los defectos por carrocerías, al igual que la falta de motivación del personal, para apropiarse del proceso y generar soluciones que impactaran positivamente la productividad y mejorara el clima laboral en la Sección y la organización en general, requerían partir de la formación de equipos de trabajo de alto desempeño y así dar una solución innovadora al problema presentado.

1.2 SITUACIÓN PROBLEMA

Las organizaciones sea cual sea su objeto social y su tamaño, deben estar siempre preparadas para un entorno altamente dinámico, cambiante y agresivo.

Hoy en día las empresas se miden a través de resultados y no por esfuerzos o intenciones. El editorial de la revista Portafolio en su publicación del 28 de julio de 2006 presentó un artículo al respecto, el cual reza en uno de sus apartes “Lo importante no es la cantidad de horas ni los sacrificios que se hagan para tratar de alcanzar la meta, sino la capacidad efectiva de obtener valiosos logros concretos”, y allí mismo se consigna la frase de la destacada líder Indira Gandhi, la cual dice “No me cuentes los dolores del parto, muéstrame la criatura”.

Una de las grandes falencias que se vive para evidenciar cumplimiento en las compañías y específicamente en procesos productivos, es el no contar con un modelo de desempeño laboral definido que permita motivar su capital humano, el cual a su vez se convierte en el principal motor para alcanzar grandes logros.

En la actualidad no son muchas las organizaciones que centran su atención en buscar una mejor forma de hacer que su personal se sienta satisfecho tanto en su actividad diaria como en la empresa misma, como también es cierto que las innumerables teorías administrativas nos dan luces y proporcionan desde la academia y la experiencia muchas herramientas que bien aplicadas nos conducen a lograr resultados positivos.

Es de anotar que si estas doctrinas no se apropian de manera objetiva y su interpretación no es la más adecuada, lo que se puede ir generando es un gran problema.

En Busscar de Colombia SA., se trabaja desde hace tiempo en hallar la manera más práctica para que su clima laboral y por ende su productividad sea ejemplo de empresa en la región.

No son pocos los esfuerzos que se han hecho en el logro de dicho objetivo, ya que es importante encontrar modelos que conduzcan a la efectividad e implementarlos, dado que las situaciones que se están evidenciando así lo demuestran.

Frecuentemente se observaba un bajo compromiso tanto en personal de planta como administrativo, mediante situaciones que a diario lo demostraban, siendo más acentuado en los colaboradores operarios y procesos productivos.

Busscar de Colombia SA., tiene implementado para controlar algunas variables de producción, un sistema de gestión comúnmente llamado Sistema de Gestión de la Producción (SGP), en el cual se miden indicadores como: Cumplimiento en la producción, Defectos en Carrocería, Accidentes Laborales y Horas Extras. Las cifras no eran nada alentadoras pudiendo observar incumplimiento en entregas al cliente, altos costos de la no calidad (representado en defectos en carrocerías y procesos mal ejecutados), un nivel de ausentismo elevado, desperdicios de materia prima por doquier, mal uso de elementos de protección (reflejado en accidentalidad laboral), individualismo en el trabajo a nivel de

áreas, puestos de trabajo y ejecución de las tareas, demostrando un bajo rendimiento colectivo y poco trabajo en equipo.

Estos hechos permitieron que los altos directivos tomaran la iniciativa de educar a sus líderes en diferentes disciplinas. Una de las más recientes fué la Diplomatura en Programación Neurolingüística (PNL), esperando así genera la semilla que se irradie en la empresa y ponga en movimiento al personal, de manera que sus estructuras mentales puedan ser modificadas, haciendo lo mismo con el personal de planta como un efecto multiplicador del conocimiento adquirido.

Se busca así colocar la primera piedra de lo que puede ser el inicio de la implementación de un modelo administrativo que genere una nueva cultura de desarrollo organizacional con personal que se identifique con la empresa y logre a través de sus actos, demostrar que se puede hacer una nueva organización estable y sostenible en el tiempo.

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Hasta la fecha no se conoce en la empresa Busscar de Colombia S.A., ninguna investigación, ni trabajo desarrollado con base en un modelo de desempeño organizacional que impacte de forma colectiva, ni mucho menos que se realice en un área específica.

Por tanto se define como problema de investigación:

¿El Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño es una alternativa válida para Busscar de Colombia SA., en el establecimiento y consolidación de una cultura de desempeño organizacional que fomente la mejora continua y el trabajo en equipo?

1.4 HIPÓTESIS.

En concordancia con el problema definido, se formula la siguiente hipótesis de trabajo:

El modelo de equipos de trabajo de alto desempeño es una alternativa concreta para crear cultura de desempeño orientada a resultados en la empresa Busscar de Colombia S.A.

1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

En concordancia con el problema de investigación definido y la hipótesis formulada, se establecen los siguientes objetivos, para el trabajo desarrollado:

1.5.1 Objetivo General

Diseñar y establecer un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño para generar una nueva cultura de desempeño organizacional orientada a resultados.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Contribuir - mediante la implementación de este modelo - al mejoramiento de los indicadores de productividad, defectos por carrocería, horas extras y accidentes laborales.
2. Fortalecer el liderazgo de los supervisores y mandos medios.
3. Generar mejora continua en caliente (es decir, en la misma línea de producción).
4. Estrechar lazos de amistad entre los colaboradores, fomentando la confianza y el trabajo en equipo.
5. Empoderar al personal de producción - específicamente en el Área de Pintura - para auto responsabilizarlos de sus propios procesos

1.6 JUSTIFICACIÓN

Es importante conocer el impacto y el papel que juega el talento humano en las organizaciones y el grado de satisfacción que las empresas puedan brindarle a nivel de desarrollo laboral.

Las compañías hoy en día redundan en elogios y se ufanan diciendo que el capital humano es el recurso más valioso que tienen en sus activos y así lo promulgan en sus planes estratégicos cuando definen su misión, visión y políticas y las ubican en las entradas y sitios de recepción. ¿Pero qué verdad hay en ello? ¿Cuántas de estas organizaciones de manera seria y honesta están comprometidas en cuidar y valorar a sus colaboradores por convicción?

Busscar de Colombia SA., es a bien decir una de esas empresas que le apuesta a el talento humano, y prueba de ello es la búsqueda constante para generar productividad respetando la calidad humana de sus colaboradores.

Es aquí donde coinciden el interés de unos directivos empresariales con un modelo de trabajo que permite demostrar que motivando al personal se consiguen extraordinarios resultados, siendo esta la oportunidad de mostrar la validez de un modelo basado en teorías modernas de administración, aplicado a una empresa que cree en sus trabajadores y le apuesta al desarrollo organizacional sostenible.

De no haberse realizado el estudio y llevado a la práctica en forma experiencial, no hubiese sido posible evidenciar la factibilidad de su aplicación y los resultados concretos obtenidos, como se describe en los capítulos correspondientes.

1.7 BENEFICIOS DERIVADOS DEL ESTUDIO.

Evidenciado en la práctica que el modelo propuesto permite desarrollar el talento humano dentro de un proceso productivo, se destacan los siguientes beneficios derivados, en aspectos tales como:

Beneficios Económicos

El grado de mejora generado por los colaboradores permite reducir costos por reprocesos, mejor manera para desempeñar una tarea o racionalización de materia prima.

Beneficios de Cultura Organizacional

Personas empoderadas, motivadas y dueñas de su proceso, capaces de asumir cualquier reto por difícil que parezca, mediante trabajo en equipo y el fomento de una cultura sana de desempeño laboral orientada a resultados.

Beneficios Humanos

Fueron los colaboradores de la Sección de Pintura los más beneficiados, pues descubrieron de una manera sencilla y productiva que podían llevar a cabo sus tareas, produciendo más y trabajando menos gracias a las bondades del trabajo colectivo, aprovechando mejor su jornada laboral y la de descanso.

Beneficios Administrativos.

Corroboración en la práctica, de la aplicabilidad de teorías administrativas con enfoque humanístico, tales como la del desarrollo organizacional, empoderamiento, liderazgo, trabajo en equipo, teoría general de sistemas, reingeniería y benchmarking.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

Se consideró como apoyo en el desarrollo de la investigación, todos aquellos escritos y documentos que describen el tema en mención, así como estudios que tratan sobre las relaciones entre y con lo que se está sensibilizando.

De allí que sea importante generar pensamiento de carácter ecléctico y análisis de tipo situacional para ubicar el contexto específico en que una organización se encuentra, establecer qué formula administrativa responde a sus exigencias particulares y entrar a diseñar modelos específicos de aplicación, de manera continuada y persistente

2.1 MARCO TEÓRICO

Los elementos teóricos que soportan la investigación, se presentan a continuación:

2.1.1 Teorías Clásicas de la Administración y el Comportamiento Humano

Referenciadas dentro de las escuelas de pensamiento administrativo, tradicionalmente reconocidas, se destacan las siguientes:

- Los Humanistas¹

Para estos autores el problema es: ¿Cómo resolver los conflictos organizacionales generados por problemas humanos debido a la aplicación intensiva e indiscriminada de los postulados y principios de la administración científica, que si bien incrementaron la productividad, trajeron como consecuencia insatisfacción generalizada?

El asunto se resuelve por varias vías a saber:

¹ Fuente: Administración por. Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. II. Pág. 27

En la década de 1920, Ordway Tead busca analizar la psicología del obrero al mostrar las relaciones que se dan entre ambiciones y temores y la realización de su trabajo. Desarrolló un interesante enfoque sobre el liderazgo en la administración, teniendo en cuenta que administrar es un arte que exige un conjunto de dotes especiales, para ser capaz de obtener un trabajo de cooperación, indispensable en la vida civilizada actual. El administrador es un profesional y un educador, pues su obligación de influir en la gente exige una extensa y continua actividad educativa.

Cada jefe debe ser un líder. El éxito de la organización radica en que las personas acepten los objetivos formulados y estos dependen de la forma como son presentados y explicados.

Mary Parker Follet (1868 – 1933), define la organización como el resultado, que tiene en cuenta un número infinito de posibilidades en torno a situaciones específicas. Posee fuerza viva, móvil y fluida y representa a personas que reaccionan y responden a estímulos. De esta manera todos los problemas de una organización, consisten fundamentalmente en problemas de relaciones humanas.

Esta teoría supone actuar más por medio de resultados, que por control sobre las personas en sí. Requiere diseñar y mantener sistemas de comunicaciones, asegurar la participación activa, atrayéndola hacia la relación cooperativa y el formular propósitos, objetivos y fines de la empresa y del trabajo por realizar.

La comunicación de estas funciones es un sistema de trabajo en lo que constituye una organización.

Con el advenimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas un nuevo lenguaje pasa a dominar el repertorio administrativo. Se empieza a hablar de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupos, etc.

La empresa observa como sus trabajadores se valorizan cada vez más, ya por nivel educativo, ya por salario, mientras que simultáneamente se van degradando en su trabajo, por la extensión e intensificación de la automatización y por concepto de organización, cada vez más preciso y detallado, las consecuencias son dobles: desestímulo a la productividad debido a la crisis motivacional y el desempleo del capital.

Se necesita entonces aumentar la competencia de los administradores mediante el mejor trato interpersonal, en el sentido adquirir condiciones para enfrentar con eficiencia los complejos problemas de la comunicación, así como adquirir franqueza y confianza en sus relaciones humanas. Los RESULTADOS DE UNA ORGANIZACIÓN solo se logran con el concurso decidido de las personas.

- **Los Neoclásicos²**

Para la época el problema principal tiene que ver con el fenómeno del cambio, cada vez más rápido y exigente dado los procesos de desarrollo científico, tecnológico, político, económico y social y la necesidad de contar con objetivos claramente definidos.

Los neoclásicos asumen este reto redimiendo las teorías clásicas, actualizándolas y adaptándolas a la nueva dimensión de los problemas administrativos y al tamaño de las organizaciones, imprimiéndoles nuevas dimensiones de acuerdo con las contingencias de la época en que florecieron (1940).

Enfatizan en la práctica de la administración mediante el logro de objetivos concretos y palpables (**Administración por objetivos**), sin despojarse de los aspectos teóricos de esta ciencia. Buscaron desarrollar sus conceptos de forma práctica y aplicable, con miras a la acción ejecutiva.

Para estos autores la administración, consiste básicamente en coordinar actividades grupales mediante **un proceso de planeación, organización, dirección y control** de los esfuerzos de grupos de personas hacia objetivos comunes.

El buen administrador, es aquel que facilita alcanzar a un grupo sus objetivos con el mínimo de desgaste de recursos, cualquiera que sea la empresa y las actividades que involucren tales como: establecimiento de planes y directrices, selección de personal, coordinación y control de operaciones y evaluación de resultados para el logro de objetivos, que son realmente comunes.

² Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. II. Pág. 31

Dado el surgimiento de una sociedad de organizaciones (fenómeno estudiados por los estructuralistas), que interactúan entre sí y que son interdependientes, se manifiesta que ninguna de ellas puede existir por si sola, tienen que convivir y trabajar con otras y poseer una dimensión administrativa común, caracterizada por tres (3) aspectos principales: los objetivos, la administración y el desempeño individual de las personas.

- **Los Conductistas**³

A partir de la década de 1950, se desarrolló –inicialmente en los Estados Unidos-, un nuevo concepto de administración, basado en el comportamiento humano dentro de la Organización, debido a la creciente necesidad de retomar los trabajos iniciados por los Humanistas, trasladándolo del concepto individual al concepto grupal y de trabajo en equipo y esquemas colectivos de resultados que conduzcan al incremento de la productividad.

Surge como respuesta de la organización a los cambios, es un esfuerzo complejo encaminado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y estructuras de tal forma que pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos generados por una sociedad en desarrollo,

El conductismo, hace énfasis en **El hombre administrativo**, quien busca la manera satisfactoria y no la mejor manera de hacer el trabajo, toma de decisiones sin analizar todas las alternativas posibles y no desea el máximo de lucro, sino el lucro adecuado para satisfacer sus necesidades.

Su principal preocupación es la de explicar y describir las características del comportamiento organizacional que inciden en la obtención final de estos resultados y no en la de construir modelos y principios de aplicación práctica. Sus principales aportes fueron:

- **La profundización de los estudios de la motivación humana** y su influencia en la vida organizacional en aspectos tales como la transformación rápida e inesperada del ambiente interno y el aumento de tamaño debido al crecimiento de la organización

³ Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. II. Pág. 32

- **La teoría de la motivación** como base de toda actividad administrativa. Cuando las personas satisfacen una necesidad, surge otra en su lugar en un proceso continuo, que hace que se requiera estar atento a su incidencia interna.
- **El concepto de desarrollo organizacional:** proceso esencialmente dinámico que de acuerdo con el grado deseado de cambio puede ser más o menos complejo. Abarca una serie de combinaciones estructurales y de comportamiento, que se complementan y respaldan unas a otras, en función de un resultado, que es el cambio de la eficiencia organizacional.

- **Los Aportes de la Escuela Sistémica⁴**

- **Teoría de Sistemas:** Expuesta por primera vez, con tal denominación en los años 1951-1958 y 1968, como una de las mayores contribuciones a la ciencia moderna, principalmente a la administración.

Busca primordialmente producir teorías y formulaciones conceptuales, que puedan crear condiciones aplicables a la realidad empírica. Valida un sistema como un conjunto integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía unas con otras, con la finalidad de alcanzar una serie de objetivos y resultados tanto de la organización como de sus participantes.

Permite visualizar una empresa, como un sistema caracterizado por entradas o insumos, procesos, salidas, resultados o productos, y formas de retroalimentación, ayuda a quien toma decisiones a orientarse en cuanto a políticas que deben seguirse, a hacer escogencia, en ocasiones con incertidumbre y a resolver problemas en lo que es difícil decidir qué se debe hacer y cómo hacerlo.

⁴ Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. II. Pág. 33

2.1.2 Desarrollo Organizacional (DO)

Constantemente las empresas se enfrentan al dilema de alcanzar simultáneamente un buen nivel de productividad y satisfacer las necesidades de sus colaboradores. Richard Beck Hard, científico de los Estados Unidos, quien labora para el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y creador de la expresión Desarrollo Organizacional (DO) al respecto afirma: “la administración tiene un problema con dos (2) vertientes. Una es cómo se toma toda la energía humana y se canaliza en el mismo sentido que la misión de la empresa. La otra es cómo se organiza el trabajo, los patrones de comunicación, la toma de decisiones, las normas, los valores y las reglas básicas de modo que las necesidades de los individuos referidos a la autoestima y autorrealización, la satisfacción y cuestiones semejantes, se encuentren en grado significativo dentro del trabajo. La cuestión es cómo administrar el dilema y no una de las dos (2) vertientes del problema”⁵.

El DO permite ver la compañía como un sistema abierto y dinámico, ya que constantemente está interactuando con el entorno. Es pues el DO una síntesis de las teorías de la organización, de los procesos del comportamiento, de la dinámica de grupo, del proyecto de empresa, de la solución de problemas, la planeación del control y otros elementos igualmente importantes⁶

El Desarrollo Organizacional se originó básicamente en cuatro (4) fuentes diferentes en Estados Unidos y Europa. Inicialmente la creación de grupos de entrenamiento, en asocio con Massachusetts Institute of Technology (MIT) y el Natural Training Laboratories (NTL). Finalizando los años cuarenta, el NTL instaló grupos de entrenamiento de sensibilidad o grupos T, con el propósito de generarle una retroalimentación a los trabajadores con relación a fallas en su comportamiento. Más adelante se evolucionó a lo que hoy en día se conoce como formación de equipos.

En la Universidad de Michigan Rensis Likert, desarrolló una investigación que se puede considerar la segunda fuente de origen del DO, sobre entrevista y retroalimentación. Este estudio consistió en indagar a los empleados de una compañía de distintos niveles jerárquicos para conocer sus actividades y

⁵ Fuente: Teorías de la Administración. Reinaldo O. da Silva. Cap. 16. Pág. 398

⁶ Fuente: Teorías de la Administración. Reinaldo O. da Silva. Cap. 16. Pág. 398

condiciones laborales, supervisión, salarios, prestaciones y otros elementos relacionados con la actividad que desempeña.

Los resultados eran enviados a los jefes o administradores y eventualmente se compartían con los supervisores y trabajadores, con el ánimo de tomar decisiones, para trabajar con mayor eficacia. Métodos semejantes en la actualidad se están utilizando como herramientas fundamentales del DO.

Otra fuente de aparición del DO, se puede atribuir al enfoque moderno hacia la productividad y calidad de vida en el empleo, aporte hecho luego de una serie de investigaciones elaboradas por un grupo de personas encabezadas por el profesor Eric Trist del Instituto Tavistock de Relaciones Humanas de Londres, la que se conocería como enfoque de sistemas socio técnicos para el Desarrollo Organizacional, el cual específicamente integra los intereses presentes en la satisfacción humana con el trabajo y los aspectos técnicos que aumentan la eficiencia y la productividad. La investigación de la acción, se considera la cuarta fuente de DO; dicho trabajo se le atribuye a científicos sociales como: Kurt Lewin y William White por los años 40, quienes concluyeron que lo descubierto en sus estudios, combinados con la acción podían incrementar el nivel de eficacia en los miembros de una Organización.

Esta investigación se enfocaba en el trabajo conjunto de los científicos sociales e integrantes de la empresa dentro de ella, uniendo así sus esfuerzos en aras de mejorar el rendimiento organizacional. Los frutos de esta experiencia fueron útiles e interesantes para las dos partes: los investigadores adquirieron conocimientos que se podían utilizar para desarrollar mejores teorías y ayudar a otras compañías, mientras que los integrantes de las organizaciones por su parte les aportaron para cambiar y mejorar. Desde entonces la investigación de la acción es parte integral del DO.

Conociendo ya los orígenes del DO, es importante tener una definición. No es fácil enunciar el concepto en dos (2) palabras, teniendo en cuenta que el DO es relativamente nuevo. En el libro Teorías de la Administración el autor Reinaldo O. da Silva dice: “Esta herramienta se ha convertido en un título muy conveniente para un conjunto de técnicas y procesos que procuran transformar una –organización enferma – en una – organización sana – y en hacer que las sanas lo sean aún más”.

Sin embargo, Uvaren Bennis, investigador y estudioso de la administración la define acertadamente de la siguiente manera: “El desarrollo organizacional, es un procesos sistemático, administrado y planeado para modificar la cultura, los sistemas y el comportamiento de una organización, con el propósito de mejorar su eficacia y resolver problemas y alcanzar sus objetivos”.

De acuerdo con la anterior definición, queda claro que no es conveniente afirmar que el DO puede ser generado por modificaciones hechas tan solo en la parte estructural (Organigrama y sus cualidades), pues sugiere de forma imperiosa y obligada, cambios en los procedimientos que se efectúan entre las personas y los grupos.

2.1.3 El Comportamiento Organizacional (CO)

En otro contexto y complementario al DO, la investigación recoge los aportes que el Comportamiento Organizacional entrega a las empresas. Conviene tener en cuenta el concepto del CO, el cual se define “como el estudio de los individuos y grupos dentro de las organizaciones”⁷. El aprendizaje sobre comportamiento organizacional ayuda a comprender mejor todo lo que encierra el trabajo en relación con las personas de manera individual y colectiva. De igual manera ayuda a ampliar las posibilidades de éxito en su proyección profesional en nuevos lugares de actividad labora de una manera más dinámica, cambiante, compleja y desafiante como lo exigen hoy en día las compañías.

Se dice que solamente las organizaciones que ofrecen lo que los consumidores desean en términos de calidad, servicio y costos, saldrán airoas en los entornos altamente competitivos de la actualidad; por consiguiente lo que seguimos viviendo es una era de administración de calidad total (TQM), lo cual quiere decir que la gerencia se enfoca en asegurar que una empresa y todos sus colaboradores estén comprometidos con un alto estándar de calidad, el mejoramiento continuo y la plena satisfacción del cliente.

Entendiendo por calidad que se satisfagan las necesidad de los clientes y que las operaciones se desarrollen sin generar reprocesos, en la primera vez, para ello se apoya en el concepto del mejoramiento continuo, el cual se basa en la convicción que todo lo que se elabora sin excepción en el lugar de trabajo debe

⁷ Comportamiento Organizacional. John R. Schermehom J. cap. 1 Pág.3

ser evaluado constantemente bajo dos (2) criterios: (1) ¿Es necesario? Y (2) en caso afirmativo ¿Puede hacerse mejor?⁸

Por todo lo anteriormente expuesto, es que se deben proyectar las empresas hacia lo que se está necesitando en este globalizado entorno, las llamadas organizaciones de alto desempeño, definiéndose como aquellas que están intencionalmente diseñadas para destacar lo mejor de las personas y producir resultados organizacionales sostenibles⁹

Las compañías de alto desempeño tienen estructuras particulares de acuerdo a sus necesidades, pero en términos generales en la mayoría de estas empresas se conocen cinco (5) componentes básicos a saber:

- Participación del empleado. Definida como la cantidad de toma de decisiones delegados a los colaboradores.
- Equipos de trabajo auto dirigidos. Formados para delegar autoridad y tomar decisiones acerca de la planeación, la realización y la evaluación de su trabajo.
- Tecnologías de producción integrados. Las cuales tienen por objetivo proporcionar flexibilidad a la fabricación y servicios, e incluyen el diseño de puestos y sistemas de información como parte de la tecnología
- Aprendizaje Organizacional. Se describe como una forma para que las empresas se adapten a sus estructuras y reúnan información para proveer futuros cambios.
- Administración de Calidad Total. Definida anteriormente como el compromiso total por resultados de alta calidad, mejoramiento continuo y constante satisfacción de las necesidades del cliente.

⁸ Comportamiento Organizacional. John R. Schermehom J. cap. 2 Pág.23 - 26

⁹ Comportamiento Organizacional. John R. Schermehom J.cap. 2 Pág.23 - 26

2.1.4 Modelos Administrativos con Enfoque a Resultados¹⁰

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social. Por tanto, la evolución se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia.

Existen tres modelos importantes para el mundo contemporáneo: la administración por objetivos, por procesos y por resultados.

a. La Administración por Objetivos¹¹

Características

- Es un sistema que permite establecer un conjunto de objetivos (metas, propósitos o finalidades) para cada departamento o posición.
- Permite la interrelación de los objetivos, generando énfasis en la medición y el control de los resultados.
- Requiere evaluación, revisión y modificación continuas de los planes donde se necesita una participación activa de los ejecutivos.

Ventajas

- Está focalizado en el presente visualizando el lograr los objetivos futuros.
- La orientación hacia las personas, clientes y resultados, permite un estilo participativo en la administración.
- Incrementa la innovación e iniciativa de los miembros ya que se maneja la delegación incrementando la responsabilidad.
- Tiene énfasis en el “para qué”, evitando la pérdida de esfuerzos.
- Se fortalece a medida que el trabajo en equipo se realice en forma eficiente.

Desventajas

¹⁰ Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 16

¹¹ Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 17

- Es un estilo de administración exigente, ya que los cambios en el entorno, pueden generar cambios bruscos en el sistema.
- Las personas se tecnocratizan, es decir, se acostumbran a recibir la información y no analizar lo que realmente está pasando.

b. La Administración por Procesos¹²

Características

- Comprende el diseño, control y mejora de los procesos esto es, la secuencia de actividades necesarias para obtener resultados.
- Tiene énfasis en el valor agregado que se le está dando al cliente, si éste no se genera, el proceso sobra en la organización.
- La gerencia se focaliza en la cantidad o en la calidad dándole soporte a las personas para identificar fácilmente la variación de los resultados.
- Es un sistema que requiere características específicas de liderazgo y persistencia, ya que requiere el cambio en la manera de actuar de las personas.

Ventajas

- La gestión gerencial se centra en cumplir los estándares, procedimientos o protocolos establecidos para el proceso, verificando las condiciones del mismo permitiendo que los resultados satisfagan las necesidades y expectativas del cliente.
- El desarrollo de procesos implica trabajo en equipo interfuncional, crítico para el éxito.
- Conlleva a un mejoramiento continuo en todas las actividades que se realizan.
- Los datos generados son cuantitativos, de fácil interpretación para las personas, que pueden analizarlos y medir así, los resultados.

Desventajas

- La necesidad de explicar el proceso de una manera detallada.

¹² Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 18

- Identificar en las salidas de los procesos el valor agregado a generar, que en muchos casos no es cuantificable.

c. La Administración por Resultados¹³

Características

- Tiene prevalencia en los resultados, en lo que realmente se desea obtener.
- Requiere toma de decisiones permanentes; de corrección y de ajuste que va graduando la forma en que se aproxima el cumplimiento de los objetivos y metas contenidos en la planeación corporativa.
- Es un sistema de planeación directivo – ejecutivo – operativo, íntimamente relacionado entre sí, y derivada de la planeación estratégica general de la alta dirección, que requiere de una gran sincronización en el desarrollo de las actividades.

Ventajas

- Es una práctica basada en el control implícito, el que realizan todos los implicados en el desarrollo o ejecución de las actividades.
- Tiene por objeto no sólo hacer más eficiente el desarrollo empresarial en su conjunto, sino que además, busca por sistema eliminar los desperdicios y la ineficiencia e ineficacia corporativos.

Desventajas

- Como se trata de anticipar el futuro, la organización necesita mecanismos de ajuste y corrección permanentes.
- El control implícito, demanda de un cuidado y atención que se puede convertir en rutina, incrementando la posibilidad de error.

¹³ Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 20

2.1.5 Los Modelos Administrativos Contemporáneos¹⁴

Con el ánimo de complementar la información anterior de carácter especializado, se presenta a continuación seis (6) modelos administrativos adicionales de carácter contemporáneo focalizándolos a la forma en que se orientan a la obtención de resultados; con la participación humana:

a. Reingeniería¹⁵

En el mundo actual, los cambios radicales son importantes para atraer al público consumidor y maximizar el beneficio de una empresa tomada como referencia. Esto significa que hoy en día se depende de los cambios y que no se debe quedar atado a prácticas tradicionales de comercialización, ni mucho menos a sistemas anticuados de producción y/o funcionamiento.

La Reingeniería consiste en la revisión fundamental y en el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Emplea técnicas para hacer cambios innovadores en la forma en que se redefinen los objetivos corporativos, se lleva a cabo el trabajo y se satisfacen las necesidades de los clientes. Con la Reingeniería, la organización no es vista en términos de funciones, divisiones o productos, sino en términos de procesos estratégicos que cubran los requerimientos de los consumidores.

Frente a formas tradicionales de realizar un trabajo, la reingeniería plantea que una empresa debe ser vista como un todo orgánico, en el cual las actividades se desarrollen en armonía, con objetivos comunes y claros que deben obtener sus diferentes estamentos.

Se basa en el replanteamiento y rediseño de procesos para lograr mejoras sustanciales en factores de rendimiento esenciales tales como costos, calidad, servicio, rapidez, optimización de flujos de trabajo y niveles de productividad en una organización.

¹⁴ Fuente: Administración por. Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 38

¹⁵ Fuente: Administración por. Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 38

Se considera como un enfoque para planear y controlar el cambio, un proceso total de readecuación para asumir exitosamente las nuevas y exigentes condiciones de un entorno cada vez más difícil de controlar. Si se determina con anticipación un reposicionamiento de la empresa, la reingeniería contara con un conjunto predefinido de resultados y objetivos a alcanzar.

Parte de premisa que las oportunidades de negocio continuarán creciendo, máxime si se tiene en cuenta que de uno u otro, las relaciones entre gobiernos, empresas y consumidores mejorará en todas partes; pero las empresas que ganarán al máximo, serán aquellas que asimilen la tecnología más reciente y tomen ventajas de las oportunidades, con el mínimo retraso; las que se preparen así mismas y oportunamente para cambiar.

b. Administración de la Calidad Total¹⁶

Total Quality Forum define calidad total como: “una persona enfocada en un sistema de administración que persigue el incremento continuo de la satisfacción del consumidor o continuo bajo costo real”.

Sin embargo no se está totalmente de acuerdo sobre la definición de Administración de Calidad Total (ACT), o sobre como poner en práctica este concepto. Las divergencias son de esperarse dado que es un concepto envolvente que se transforma continuamente en otros nuevos, con formas propias de aplicación, practicada en entidades diferentes que se encuentran en etapas diversas de transformación y que requieren de formas específicas de administración.

Así como la concepción original que cuesta por Edward Deming, se ha extendido hasta convertirse en lo que se conoce actualmente bajo esta denominación: como una filosofía de administración impulsada en la mejora continua, que responda a las necesidades y expectativas de los clientes.

Cabe señalar que el termino cliente en ACT va más allá de la definición tradicional e incluye a cualquier individuo que interactúa con un producto o servicio de manera interna o externa. Comprende a empleados, proveedores y

¹⁶ Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 39

a las personas que adquieren los bienes o servicio. El objetivo es crear una conciencia colectiva comprometida con la mejora continua.

Por tanto es necesario actuar con determinación para establecer la calidad como valor fundamental a incorporar en las normas administrativas internas. Sus conceptos requieren ser explicitados e integrados claramente a las diferentes actividades cotidianas. Los líderes a su vez, deben establecer un ambiente que permita la participación de los colaboradores en búsqueda del mejoramiento de la calidad; dirigir su atención al trabajo colectivo y a la capacitación en todos los niveles, con el fin de reforzar el compromiso y los niveles de empoderamiento.

c. Benchmarking¹⁷

Medida de una posición previamente determinada que se usa como punto de referencia o estándar mediante el cual se puede comparar o juzgar algo, un proceso, sistema o actividad.

Consiste en un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas, y compararlos con los competidores más exitosos o con aquellas empresas reconocidas como líderes en el sector.

Xerox a su vez lo define como la manera de encontrar e implementar las mejores prácticas. Se derivó de la experiencia y los éxitos obtenidos en sus orígenes cuando se aplicaron sus técnicas al área de aplicación.

Las definiciones anteriores presentan aspectos importantes de resaltar tales como el de continuidad, ya que Benchmarking, no solo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es continuo y constante.

El de la medición que esta implícita en el sistema, al tener que cuantificar los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. Uno final es que se puede aplicar a todas las áreas de un negocio implicando que se deben comparar con aquellas reconocidas como las mejores del sector. Se necesita disponer de un estándar que permita contar con otros referentes o actividades.

¹⁷ Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 40

Herramienta de gran valor o llave de éxito como técnica administrativa, la cual requiere ser aprovechada en el camino correcto y con los recursos y tiempo necesarios de manera que se pueda hacer más competitivo y tener éxito en un mercado cambiante y global.

Es una estrategia que permite identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias reconocidas como líderes, adaptarlas e implementarlas en una empresa, lo que posibilita alcanzar a la competencia directa y obtener una distancia competitiva sobre está.

d. Balanced Scorecard¹⁸

Su idea básica es focalizar la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico. Evita centrar la atención solo en indicadores financieros de corto plazo, visualizando las métricas desde otras tres perspectivas de carácter complementario: Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje – Crecimiento. Facilita el convertir las estrategias en acciones ajustando la visión estratégica mediante objetivos claros y fáciles de comprender, en las perspectivas antes mencionadas.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral pretende unir el control operativo de corto plazo con la visión y la estrategia de largo plazo, centrando la atención en pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. De esta manera obliga a supervisar todas las operaciones de hoy al afectar el desarrollo de mañana.

Uno de sus principales propósitos es desarrollar conocimientos o aprendizaje en constante cambio y evolución, que asegure y mantenga la competitividad de la organización en el futuro.

Esto significa que además de establecer el balance a través de las cuatro (4) perspectivas mencionadas, se requiere tener en cuenta las tres (3) dimensiones del tiempo: ayer, hoy y mañana. Lo que se hace hoy para el futuro a corto plazo tal vez no tenga un impacto financiero importante hasta después de cierto tiempo, ampliándose los análisis dado que la observación continúa de indicadores básicos no financieros, adquieren especial relevancia.

¹⁸ Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 42

2.2 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se complementa la información anterior, con los conceptos básicos que soportan la investigación.

2.2.1 El Trabajo en Equipo en las Organizaciones ¹⁹

Las modernas ciencias gerenciales se encuentran en un proceso de cambio vertiginoso, punto en el cual están de acuerdo muchos autores especializados en el tema.

Así mismo se reconoce cada día más el carácter turbulento de la sociedad global, el nivel complejo e interactivo de las organizaciones que lo conforman.

Las configuraciones estructurales tradicionales no dan cuenta del rápido proceso de cambio y plantean un desafío científico – tecnológico – empresarios, investigadores, consultores, etc., de las más diversas especialidades: este reto se constituye hoy sin duda en un espacio “Inter”:

- Interorganizacional

Es decir, entre empresas grandes o pequeñas pendientes a crear estrategias adaptativas a las características dinámicas, sociales del medio o de diseñar e instrumentar nuevas formas organizativas y asociativas que las coloque como pioneras o en el rubro de las compañías con iniciativa.

- Interdisciplinario

Se constituye en otra dimensión de análisis de este fenómeno que toma carrera a finales de la década del noventa. Es por ello que se necesitan generar modelos de gestión que atraviesen el espacio organizacional y encuentran áreas de conocimiento complementarias y suplementarias para entenderlas mejor

¹⁹ Autor: [Dr. Héctor N. Fainstein](http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h28.htm) <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/hfainstein/h28.htm>

Los avances logrados en áreas industriales (robótica, multiproducción diversificada y automatizada) con énfasis en sistemas de calidad, el desarrollo de normas cada vez mas sofisticadas en distintas disciplinas productivas o de servicios, la búsqueda permanente de mejorar los estándares de calidad de vida; y el desarrollo de tecnología de procesamiento de datos y comunicaciones, para hacer más fácil y a la vez más completo el acceso y la utilización de herramientas computarizadas asociadas a telecomunicaciones, determinan una cada vez mayor relación hombre - máquina.

Esta situación, que es característica del desarrollo social de fines del siglo 20, provoca a la vez innumerables asimetrías sociales. Es causante que la relación hombre - hombre inaugure nuevas formas de vínculo, que en muchos ámbitos es percibida bajo la forma de un deterioro progresivo, convirtiéndose en un proceso de centrifugación personal, una cultura más Light y un criterio eficientista de relación.

Todo esto ha sido advertido por numerosos especialistas e investigadores de las ciencias humanas desde las épocas de Elton Mayo y Kurt Lewin.

Las profundas mutaciones sociales de fines de la década del 80 que continúan hacia el fin de la década del 90 (procesos de democratización de América Latina y otras partes del mundo, caída del muro de Berlín, unificación de las dos Alemanias, cambios en la composición de los países del Este, las guerras del Golfo Pérsico, la globalización económica como una forma de creación de imperialismos, la acentuación del desempleo, la pobreza y asimetría entre ricos y pobres, esa nueva forma de pobreza que es la pobreza de conocimientos, los fundamentalismos, las luchas de las minorías étnicas, la crisis en los países del este asiático y su repercusión en el contexto global, el desarrollo de programas sociales masivos, el florecimiento de redes solidarias, proponen pensar nuevas forma de configuraciones estructurales en el plano mundial.

En el ámbito organizacional plantean una necesidad gerencial innovadora acorde a los tiempos en que estamos viviendo desarrollando nuevos modelos culturales, con anticipación, innovación y solidaridad (rol social de las empresas y las organizaciones en general).

El trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones. Tiene un sentido ambivalente. Así como es moda, es de difícil implementación.

En la experiencia de América Latina en las últimas décadas, tanta historia de autoritarismo en conjunto con el albor democrático y una visión actual excesivamente material en las organizaciones, deviene en un capitalismo salvaje que dificulta que el trabajo en equipo sea algo más que una moda.

Por eso, como moda puede ser efímera. No hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo. El tránsito hacia un modo de trabajo en equipo no es fácil. No se descarta la moda como estrategia de marketing, como instrumento para mantener encendida la llamita. Sólo un fuerte esfuerzo puede revertir esta forma superficial de abordar el tema de los equipos.

El criterio eficientista sigue predominando en el horizonte de la Administración, y en el mapa de muchas organizaciones.

Convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional requiere convicción, fijación de políticas y actitudes proactivas por parte de las personas que trabajan en la organización.

Como se ha venido diciendo, es condición indispensable que se predique y se ponga en acto desde los escalones más altos de la pirámide organizacional, como un requisito inicial para hacer el tránsito de la moda al modo.

Este tránsito de la moda al modo se inscribe en el intento de articular las teorías que se predicán (moda) y las que se practican (modo), siguiendo los conceptos enunciados por Chris Argyris (Como vencer las barreras administrativas. Días de Santos, 1993).

Muchos fracasos de gestión, y en particular en los procesos de desarrollo de programas de calidad, grupos de calidad o mejora continua, son atribuidos por los propios responsables, a falencias en tecnología gerencial para desarrollar y potenciar equipos de trabajo en sus organizaciones.

Ahora bien ¿Cómo instalar una cultura de trabajo en equipo, en organizaciones entrenadas en modelos de autoridad sumamente piramidales, sin que sea una moda, sino un modo de gestión?

- **¿Qué es un Equipo?**

En "La gestión de Equipos Eficaces", Editorial Macchi, Buenos Aires, 1998 se da un pormenorizado estudio sobre las distintas acepciones que los autores utilizan y aplican sobre dos conceptos:

- Grupo
- Equipo

Se encuentra en ellos muchas convergencias y muchas divergencias. El tema de los grupos en las organizaciones (siempre relacionado con el incremento de la productividad) viene desarrollándose técnica y teóricamente en Administración desde las épocas de Elton Mayo.

En otras disciplinas sociales surge con vigor también en las primeras décadas del siglo XX.

El concepto de equipo (team) tiene su origen en la versión deportiva del tema.

Sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados de siglo, donde distintos autores, en muchos casos sin percibir una diferencia sustantiva, empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, al principio centrándose en empresas, y particularmente en proyectos (teambuilding, teamwork, team Leadership, etc.)

"Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados".

El punto de partida para definir y diferenciar los equipos es la noción de personas articulada con conjunto.

En los últimos tiempos se ha encontrado cada vez más en primer término la palabra objetivos, que se reitera recurrentemente en casi todas las personas y

subgrupos. O sea que la versión teleológica está cada vez más arraigada y esto surge en todo tipo de organización, no sólo empresas.

Las personas, curiosamente (o no tanto), aparecen en otro "puesto", secundarizadas, incluidas dentro de los recursos como un recurso más, o no aparecen. Por eso se hace énfasis en la inclusión de las personas en primer lugar.

No son una obviedad sino la esencia de la concepción del equipo. Sin personas no hay noción de equipo. Estas personas no están desarticuladas. Se articulan en una compleja trama de interrelaciones que incluyen los vínculos interpersonales, la cadena de mandos organizacional, el contexto, la historia individual, etc. Esta trama organizacional está hilvanada por la función y el rol de cada integrante.

En el concepto de equipos se entrelaza la concepción de tarea (tomada desde la perspectiva que desarrolla E. Pichón Riviére).

Se refiere a aquellos aspectos fundamentalmente vinculares y de relación con la organización que traban la productividad del equipo y que es necesario destrabar para que se produzca mejor.

La tarea no es un hecho aislado en tiempo y espacio. Contextuada en ambos límites, está íntimamente ligada con la noción de resultados. En el equipo está fuertemente enraizada esta noción.

El resultado es una función de los objetivos determinados previamente. Es el propósito para el que se realiza. En la esencia del equipo está la búsqueda de ellos. Las personas se juntan, participan, compiten, etc. para obtenerlos que deben ser mensurables.

- Diferencias entre Grupo y Equipo

Para Eduardo Surdo (La magia de trabajar en equipo, S & A, Madrid, 1997, Pág. 28) las unidades tradicionales en la organización "...la tarea está desmenuzada y las personas sólo se responsabilizan de la parte que les atañe. Las personas sólo se consideran un grupo para fines administrativos", en tanto que en los equipos "...Las personas reconocen su interdependencia para

alcanzar las metas que previamente han establecido. Ellas asumen una responsabilidad como individuos y como parte del colectivo que integran..."

Dice que en las unidades tradicionales "... la comunicación es pobre, estereotipada. Se inhiben los sentimientos y desacuerdos. En los equipos "es abierta comprometida y honesta... Se discute y se negocia.

La comunicación es el proceso que facilita la articulación del equipo, conviven en el sistema comunicacional la llamada comunicación horizontal, vertical, transversal. A la vez, influyen en la comunicación intra - equipo (entre los integrantes del equipo), las modalidades instituidas en la organización y los mensajes que se transmiten hacia y desde el equipo (u organización) al y del exterior de la misma.

En la comunicación entre equipos (Inter - equipos) muchas veces no se advierte que hay que "negociar" formas de comunicación que son diferentes que las que el equipo tiene instituidas. Este ruido, conflicto, fomenta la competencia perniciosa entre equipos.

La búsqueda de consenso, desde la perspectiva de la comunicación, es uno de los pilares del sostén del trabajo en equipo, y a la vez uno de los valores más difíciles de lograr y mantener.

Entiendo como consenso aquel aspecto del desarrollo de los equipos vinculado a cierto método, cierto proceso de toma de decisiones.

En sociedades signadas por una cultura autoritaria y atravesada por el capitalismo salvaje, a los integrantes de los equipos no resulta fácil incorporar métodos más democráticos de gestión como el consenso.

El método del consenso es obviamente diferente de otros tipos de métodos de toma de decisiones, tales como:

- Las decisiones individuales o
- Las decisiones en que se vota, se deciden por mayoría.

Si bien, el trabajo en equipo quien conduce tiene que tomar decisiones individuales por el carácter de su función, así también tienen que quedar delegadas ciertas decisiones en determinados individuos. La mejor forma de tomarlas (cuando el tiempo y la situación lo permiten) es el consenso.

- **Función y Rol**

En todo equipo -aún en los multifuncionales- la especialización individual liga a los individuos a una función principal. La función describe las responsabilidades principales de la persona en el puesto que ocupa.

En la descripción de la función (que es asignada "oficialmente" por la organización) se incluye a quien reporta la persona, quienes dependen de ella, y cuales son las responsabilidades en términos específicos, que se espera de ella.

Se busca la concordancia entre persona - función - tarea y resultados.

En el desarrollo de la función priman (desde la perspectiva del que ocupa la función): los conocimientos de la persona y la experiencia

En la gestión de la función, en el ejercicio práctico, en la realización concreta de la tarea cotidiana, la función enunciada se convierte en rol.

El rol es la modalidad singular que le da cada individuo a la función que le fue asignada. El rol es la forma en que la persona desempeña su función.

El rol no está predeterminado. Depende de las características situacionales de la persona (verticalidad, donde se conjugan historia personal, conocimientos, experiencias y actitud) y de los roles que desempeñen otros integrantes del equipo.

Los roles así percibido, son situacionales, contingentes.

Según Enrique Pichón Riviere (El proceso grupal, op. cit.) el rol es el resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles.

Los roles pueden clasificarse en:

- A- Relación con la tarea
- B- Relación con la dinámica del grupo

Algunos de los roles observados son:

- Líder
- Chivo emisario
- Iniciador
- Conciliador
- Obstructor
- Sintetizador
- Buscador de Opiniones
- Afectivo

2.2.2 Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Es normal que cuando se pronuncia la palabra “equipo”, lo asociemos con algunos de nuestros populares clubes deportivos.

A los grupos de trabajo también se les puede considerar como equipos debido a que cumplen los requisitos de su definición. Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas que poseen habilidades complementarias y trabajan unidas de manera interdependiente y participativa con el fin de lograr un objetivo común frente al cual todos comparten responsabilidades.

Los equipos de trabajo son una de las principales fuerzas que están detrás de los cambios revolucionarios en las organizaciones de hoy.

El estudioso de la administración Jay Conger, considera que las organizaciones que trabajan bajo este esquema son el sistema de administración del futuro, la respuesta del mundo de los negocios frente a la necesidad de velocidad en un entorno cada vez más competitivo

Un reto fundamental en toda organización consiste en convertir a los grupos en verdaderos equipos de alto desempeño. Hay distintos tipos de equipos de acuerdo al escenario en que se requiera, de ahí que se conocen: equipos que

recomiendan cosas, otros que administran y los que hacen o ejecutan, estos últimos son los que se estudiaron en la presente investigación, es decir, unidades de trabajo que desempeñan tareas permanentes, como fabricación o producción por ejemplo. Miembros que conforman estos equipos deben tener buenas relaciones de trabajo a largo plazo, sistemas estables de operación y el apoyo externo necesario para lograr la eficacia durante un periodo de tiempo sostenido y necesita energía para mantener el rito y superar los retos cotidianos del alto desempeño continuo.

Un diseño de equipo de trabajo que requiere una gran participación y que está adquiriendo una presencia creciente son los “Equipos Autodirigidos”, grupos pequeños que toman las decisiones necesarias para administrarse a sí mismo cotidianamente. Aunque existen variantes, los miembros de un auténtico equipo de trabajo autodirigido toman decisiones acerca de la programación de las actividades, asignan tareas, evalúan el desempeño, seleccionan sus nuevos miembros y hacen control de la calidad. Todos comparten las responsabilidades de los resultados totales del desempeño²⁰.

Entre los estudiosos del tema podemos enunciar; W. Tuckman; quien en su modelo propone cuatro (4) etapas para el desarrollo hacia el alto desempeño que son: formativa, tormenta, normativa y alto rendimiento.

Otros que enuncian como etapas en la evolución de los equipos son: Jhon R. Schermerhorn, James G. Hunt y Richard N. Osborn; siendo estas, las mismas anteriores y le agregan la etapa de clausura enfocados más hacia los grupos temporales que se conforman.

Uno más que enuncia los equipos de alto desempeño dentro de cuatro (4) etapas es el doctor Héctor N. Fainstein y para él, las fases por las que cruza los equipos buscando el alto rendimiento son: formación o creación; tormenta o conflicto; normalización y madurez o mantenimiento.

Como se puede apreciar todos estos actores son coherentes o están de acuerdo en que la formación de equipos de alto desempeño es todo un proceso y que las etapas no se saltan, ni cronológicamente tiene un horizonte, la evolución y su desarrollo depende de la motivación que los líderes les inyecten a sus equipos.

²⁰ Fuente: Comportamiento Organizacional Primera Edición. Schermerhorn, Hunt y Osborn. Cap. 10

- **Equipos de Trabajo**

Son grupos de personas que trabajan de manera participativa e interdependientemente con el fin de lograr un objetivo frente al cual todos sus miembros son responsables. Se caracterizan por ser de número reducido, no más de 12 integrantes.

- **Trabajo en Equipo**

Se da cuando los miembros de grupos trabajan juntos en formas que utilizan adecuadamente sus habilidades para alcanzar un objetivo común.

- **Liderazgo**

La definición y el concepto de liderazgo esta influenciada por numerosas teorías e investigaciones asociadas. Siguiendo la línea de pensamiento de E. Pichón Riviere, el liderazgo en los equipos de trabajo es un rol y por consiguiente es situacional y contingente.

Puede estereotiparse, quedar fijado en una persona, pero la operatividad, la productividad del equipo, es preferible que se rote y así estimular en el grupo el desarrollo de distintos liderazgos. Si por ejemplo se toma “Líder de proyecto”, en un rectángulo del organigrama, es engañosa, ya que se habla de una función no un rol.

El líder emerge en el grupo debido a que sus cualidades personales le confieren una eficacia social y lo hacen ser aceptado como un medio adecuado para el crecimiento grupal. La función primordial del líder es contribuir a la evaluación del equipo en la dirección que éste lo requiera; para lograrlo el debe adecuadamente de tal forma que se actitud en un momento determinado sea una manifestación de las fuerzas presentes en el equipo.

- **La Comunicación**

Básicamente está definida como el traspaso de información de un emisor a unos receptores, comprendido en una organización de ahí que con el transcurso de los años, se ha reconocido por muchos actores la importancia de la comunicación en las empresas. Es obvio que las actividades de los equipos son difíciles sin una buena comunicación ya que no se coordinarían las actividades con eficiencia y eficacia entre los miembros.

Según Harold Koontz; el propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio – influir la acción hacia el bienestar de la compañía. En términos generales, la comunicación se requiere para:

- a. Establecer y difundir las metas
- b. Desarrollar planes para ejecutarlos
- c. Organizar el recurso humano y de otros tipos de manera efectiva y eficiente
- d. Seleccionar, desarrolla y evaluar los miembros de los equipos
- e. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas están dispuestas a contribuir
- f. Controlar el desempeño

Es a través de la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que se interrelaciona con su medio ambiente²¹.

- **Herramientas Estadísticas**

Son todos los instrumentos que poseen las estadísticas para cuantificar y hacer seguimiento a un proceso

Incluyen una amplia diversidad de métodos gráficos y datos estadísticos para planear las actividades del trabajo, recolectar información, analizar resultados, supervisar el avance y resolver inconvenientes.

- **Indicadores**

Se debe tener mucho cuidado al seleccionar los medidores de los procesos, pues estos deben reflejarlos y ser coherentes con los objetivos corporativos. Su éxito es alinear los de la empresa con los de los equipos, midiendo la eficacia de cada uno de ellos.

- **Empoderamiento²²**

El empoderamiento plantea que para la ejecución de actividades se necesitan ciertas restricciones y límites en el comportamiento interpersonal y grupal que

²¹ Fuente: Elementos de Administración. Quinta Edición. Harold Koontz, Hainz Weihriech. Cap. 17.

²² Fuente: Administración por Resultados – Grupo de Investigación Desarrollo Humano y organizacional Cap. I. Pág. 42

aseguren la eficiencia y la eficacia, la cuales deben mantener en un mínimo indispensable, para que las personas puedan desarrollar naturalmente sus habilidades y ejercer la libertad de convertirse en elementos fundamentales. Solamente aquellas organizaciones que sepan utilizar adecuadamente su patrimonio humano, su capital intelectual en aquello que consideren más sofisticado e importante, lo logran satisfactoriamente.

La supervivencia de las empresas en el nuevo siglo, dependerá del cambio en el ambiente de negocios, de la mayor cantidad de objetivos y resultados por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de la libertad de acción en los medios y métodos existentes para alcanzarlos.

Señala que en la época como la actual las personas necesitan ser consideradas de manera diferente a los enfoques tradicionales: la contabilidad y los procesos de talento humano deben alinearse con esta nueva concepción, ya que ellas son fuente de ingreso y no solo costos o centros de gastos. Todo depende de quien produce para continuar existiendo al ampliar el entorno a través de medios tangibles (al realizar acciones concretas) o intangibles (generando ideas o desarrollando relaciones). A los seres humanos les gusta trabajar en lugares donde puedan expresar sus propios valores y ver realizadas sus iniciativas en ambientes de estímulos a la creatividad.

2.3 MARCO NORMATIVO

Se cuenta con la siguiente norma, relacionada directamente con el tema, objeto de investigación:

2.3.1 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (2000-12-15);

Importante aporte que la investigación hace a la empresa, el cual es perfectamente compatible y coherente con la norma en mención en sus numerales 8.2.3 Seguimiento y Medición de los Procesos, 8.5.1 Mejora Continua, 8.5.2 Acciones Correctivas y 8.5.3 Acciones preventivas.

El Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, permite a la organización a través de sus colaboradores medir sus procesos, además de generar constantemente un alto grado de mejora e implementar acciones tanto preventivas como correctivas en aras de ser mas productiva la compañía y garantizar la satisfacción del cliente

2.4 MARCO SITUACIONAL

Información General de la empresa

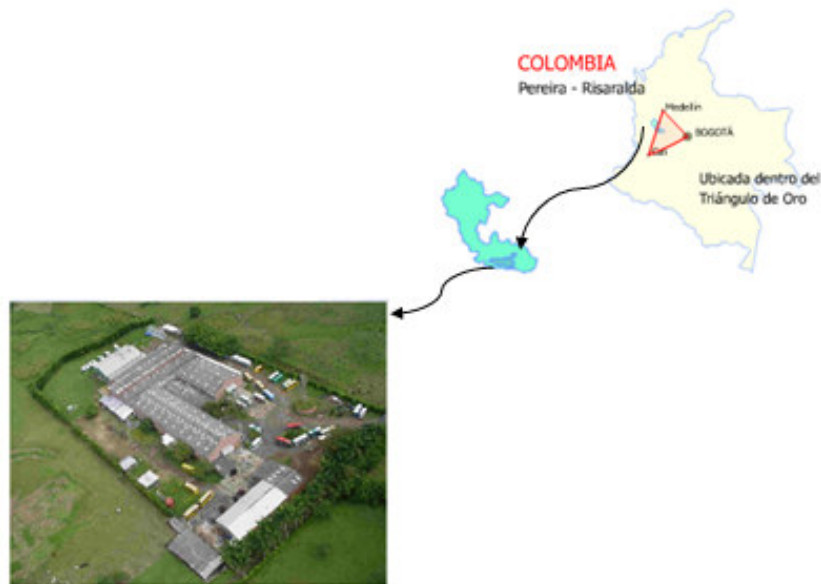
Razón Social:	Busscar de Colombia S.A.
Presidente:	Roberto Gálvez Montealegre
Nit:	816.006.799-3
Teléfono:	+57-(6)-3283728 / +57-(6)-3379500
Fax:	+57-(6)-3437782 / +57-(6)- 3379504

BUSSCAR DE COLOMBIA S.A., se fundó en Pereira en septiembre de 2002, como resultado de la alianza de un grupo de inversionistas colombianos con BUSSCAR ÔNIBUS S.A. de Brasil, con el objeto de atender la demanda de buses para el transporte de pasajeros, en el mercado colombiano y el resto la Comunidad Andina de Naciones.

BUSSCAR ÔNIBUS S.A. es una empresa brasilera fundada hace 62 años, posicionada como una de las 5 más grandes del mundo en esta industria y reconocida por su liderazgo en el desarrollo de tecnologías propias, tanto para el diseño como para la manufactura de sus productos. La sociedad es el holding de un grupo de empresas entre las que se destacan: TECNOFIBRAS, CLIMABUSS, H.V.R EQUIPOS INDUSTRIALES S.A. y BUSSCAR COMERCIO EXTERIOR en Brasil; y en el exterior, BUSSCAR DE MEXICO, VEST-BUSSCAR-Noruega, BUSSCAR DE VENEZUELA, VEST-BUSSCAR EUROPA-Dinamarca, TRANSBUSS INDUSTRIA-Cuba y BUSSCAR DE COLOMBIA.

En Colombia la empresa cuenta con dos plantas de producción que ocupan un área superior a 56.000 m², y dispone de los equipos y máquinas suficientes para producir la mayoría de los componentes que utiliza, como partes metálicas y de plástico reforzado con fibra de vidrio, sillas, ventanas, etc., permitiéndole un mejor control de los suministros y ofrecer a sus clientes menores tiempos de respuesta.

Figura 1. Ubicación Geográfica



Fuente: Historia. Disponible desde Internet: <http://www.busscar.com.co/>

Como parte de la política de calidad del grupo a nivel global, **BUSSCAR DE COLOMBIA S.A.** fue la **primera carrocería colombiana** que obtuvo la **certificación de calidad** de sus procesos con la **NORMA ISO 9001 versión 2000**, certificado que fue otorgado por la firma de consultoría internacional **BUREAU VERITAS BVQi**.

El reconocido nivel de calidad de sus productos han permitido a **BUSSCAR DE COLOMBIA S.A.** destacarse como la única empresa nacional que ha instalado sus carrocerías a buses articulados y alimentadores, en todas las marcas de chasis utilizadas en los sistemas de transporte masivo de Colombia, incluyendo el primer bus operado con gas natural comprimido (GNC).

Gracias a su ubicación geográfica, la empresa puede atender prontamente la demanda de sus clientes en cualquier sitio de Colombia, o del exterior a través de los puertos de BUENAVENTURA en el Pacífico y CARTAGENA en el Atlántico.

- **Apartes de la Historia**

Carrocerías de Occidente surge el 1ro de noviembre de 1994 como empresa de sociedad Limitada localizada en la zona industrial la Macarena y dedicada a la fabricación y reparación de carrocerías para transporte urbano de pasajeros.

En 1995 inicia la fabricación de su principal producto AERODINAMICA bajo procesos en línea, se fabrican algunos buses especiales como ambulancias y unidades médicas especiales

En el año de 1996 su producción mensual es de 5 carrocerías por mes, cuenta aproximadamente con 40 personas e inicia su proceso de expansión con la ciudad de Manizales.

Para el año de 1997 continua su proceso de expansión logrando ampliar su mercado a Ibagué, Cali y Medellín; esto permite incrementar su producción a 8 carrocerías mensuales y su recurso humano a 60 personas.

En el año de 1998 la producción tiene un incremento a 12 carrocerías por mes, incrementando su recurso humano a 72 personas; durante este año inicia la fabricación de vehículos intermunicipales.

Durante 1999 la empresa tiene grandes cambios de tipo administrativo como son la creación de las áreas de calidad, ingeniería y atención al cliente; así mismo decide iniciar también el proceso de certificación ISO 9001.

Inicia la construcción de dispositivos para la fabricación de algunos subensambles y lanza al mercado de Bogotá el nuevo modelo LANCER y logra una producción de 15 carrocerías mensuales.

En el año 2000 continua con el proceso de ampliación y adquiere su propia planta con un área de 12000m² de los cuales 6000 m² estaban construidos, invierte en maquinaria especializada (plegadora CNC, cortadora de tubos disco dentado) y en nueva tecnología para el proceso de pintura (cabinas pintura); su producción llega a 30 carrocerías por mes y un crecimiento de personal llegando a 180 trabajadores.

Durante el año 2001 se implementa la fabricación de subensambles en dispositivos, se hacen mejoras generales al producto aerodinámico en aspectos de acabados internos y forrados de la carrocería. Hay un aumento la

producción a 50 unidades mensuales con 270 trabajadores y la presidencia de la compañía inicia un proceso de intercambio tecnológico, buscando alianza con otras empresas carroceras con mayor desarrollo en Brasil. Para este año en el mes de septiembre obtiene la certificación ISO 9001 versión 94

Para el año 2002 se consolida la alianza con Busscar Ómnibus S.A. (BOSA), adquiere una nueva planta de producción e inicia la adecuación de la misma para la fabricación de vehículos de transporte masivo, se lanza al mercado el nuevo modelo FENIX. Se crea el área de herramentales, como soporte para los continuos desarrollos de dispositivos y nuevos productos; así mismo se inicia la organización del área de informática y se define hacer la transición del sistema de gestión de calidad a la versión de ISO 9001:2000.

En el año 2003 la empresa cambia su razón social a Busscar de Colombia S.A., se inicia el proceso de fabricación de vehículos de transporte masivo con el modelo URBANUSS PLUS, emplea alrededor de 300 personas y se conforma por dos plantas de producción; una localizada en el Km. 14 vía Cerritos (Pereira), la cual posee un área total de 48.000 m² de los cuales aproximadamente 8.000 m² están contruidos y la otra localizada en la Romelia (Dosquebradas), la cual comprende un área total de 12.000 m² de los cuales aproximadamente 6.000 m² están contruidos.

Inicia estudios de normativa técnica y licitaciones, creándose el área de normalización de producto; se implementa la cabina de test de agua y se hace adquisición de cabinas de pintura y horneado de alta tecnología con capacidad para un articulado

En septiembre este año obtiene nuevamente la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2000.

En el 2004 se consolida el proceso de fabricación de transporte masivo, se aumenta el nivel de producción a 90 unidades promedio por mes. Se desarrollan innovaciones en el modelo Fénix, dando como resultado productos como la Fénix Max y Fénix Express.

Se generan cambios organizacionales como creación de las vicepresidencias de administración e industrial y las direcciones de ingeniería, calidad, sistemas, gestión humana, financiera.

Se crea el área de comercio exterior y el área de procesos como soporte técnico en el proceso de mejoramiento continuo, se fortalece el servicio posventa, como respuesta al tema de transporte masivo; se trasladan para la planta de cerritos la mayoría de las áreas administrativas instaladas en el área de la Romelia.

Durante el año 2005, Busscar de Colombia S.A. tiene importantes logros que le permiten tener un mayor posicionamiento y reconocimiento a nivel nacional; entre estos logros se destaca ganar el 100% de los negocios de transporte masivo que estaban localizados en la ciudad de Bogotá y Pereira, lo cual le llevó a incrementar las ventas en transporte masivo como también a incrementar la mano de obra a 500 personas aproximadamente. Incursiona en el mercado con productos de la línea Urbanuss para servicio escolar, los cuales fueron todos vendidos para la ciudad de Bogotá; se fabrica prototipo de articulado para Cali con chasis a gas, se lanza al mercado de Pereira su nuevo producto para transporte urbano denominado MASSTER proyectado a 12 años de existencia en el mercado.

Así mismo prepara el proceso para fabricar 8 unidades por día, se hacen adaptaciones de producto Fénix Express para atender mercados regionales (Armenia y Medellín) e inicia visitas y negociaciones para incursionar en el mercado de la Costa.

En el área administrativa se crea el área de vicepresidencia comercial y se reestructura el área comercial, se inician diferentes actividades enfocadas al mejoramiento continuo como son: programa de orden y aseo, creación de grupos de mejoramiento, proceso de mejoramiento con proveedores, implementación metodología de AMEF de proceso

Para el año 2006 la empresa adquiere nueva maquinaria, para atender la demanda de fabricación de piezas curvadas en los nuevos modelos. Se compra una maquina curvadora de tubo CNC y una cortadora de tubería CNC; se realizan adaptaciones de producto del modelo Masster en otros chasis y hace lanzamiento del modelo Minimasster.

Se obtiene una participación y presencia de los productos Busscar en ciudades de la costa como Barranquilla, Santa Marta. Igualmente la empresa sigue organizándose administrativamente creando el área de planeación de producto para elaborar estructuras de producto de los nuevos modelos de Masster

En este año durante el mes de septiembre la empresa nuevamente logra la renovación de su certificado de aseguramiento de calidad con Bureau Veritas.

En el año 2007 se realiza un replanteamiento general al SGC buscando llevar la compañía a trabajar realmente bajo el concepto de procesos, generándose una redefinición generalizada de los procesos del SGC.

Igualmente hay un enfoque de incursionar en el mercado de transporte intermunicipal para lo cual se realizó la producción y lanzamiento (3 unidades) del modelo El BUSS 340 y se esta trabaja en la versión máster de lujo.

Así mismo se tienen otros proyectos como la fabricación del Urbanuss Plus Biarticulado, lograr mejoras enfocadas hacia la reducción de tiempos en proceso para el modelo Masster, realizar la integración de partes de estructura 100% para el modelo Urbanuss Plus.

- **Sistema de Gestión de Calidad Busscar - Certificado ISO 9001:2000**

Como parte de su política de calidad, todas las plantas de Busscar en el mundo tienen asegurados y certificados los procesos de diseño, manufactura y comercialización de productos.



BUSSCAR DE COLOMBIA S.A. fue la primera carrocera colombiana que obtuvo la certificación de sus procesos con la norma ISO 9001 versión 2000,

certificado que fue otorgado por la firma de consultoría internacional, Bureau Veritas BVQi.

- **Directrices Administrativas.**

La Empresa tiene establecidas las siguientes directrices:



Misión

Ser productores de carrocerías y autopartes de calidad certificada, brindando satisfacción a accionistas, colaboradores, socios de negocio y comunidad.

Visión

Seremos reconocidos nacional e internacionalmente en la producción de soluciones innovadoras que brinden seguridad, calidad y comodidad a usuarios y clientes de la industria de transporte de pasajeros.

Política De Calidad

Participar en el mercado manufacturero de carrocerías para el transporte de pasajeros, liderando el cambio y manteniendo un alto nivel de calidad por medio de la mejora continua, para la satisfacción y beneficio de nuestros clientes.

Valores

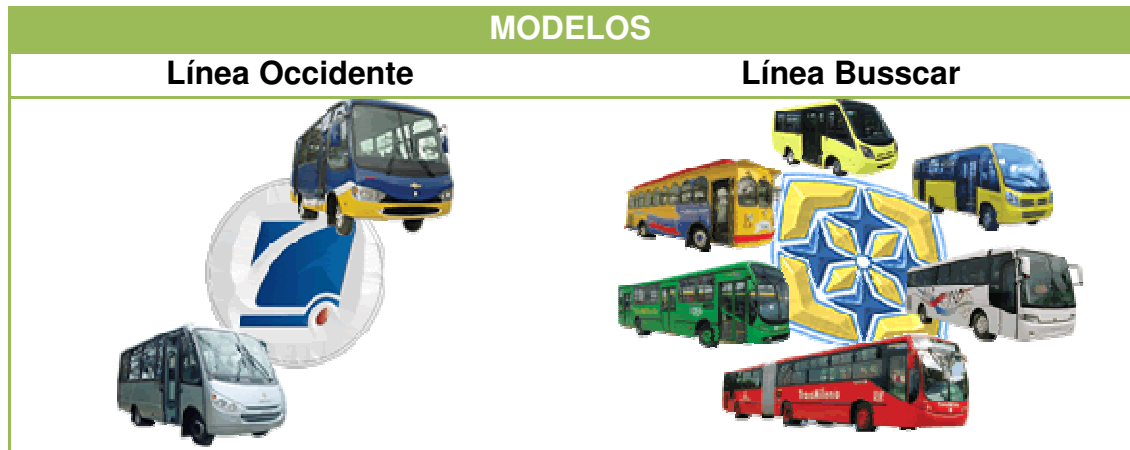
- **Honestidad:** Entendida como un comportamiento ético, moral y legal en todas las actuaciones internas y externas de la empresa y de sus colaboradores.
- **Calidad:** Entendida como un estilo de vida y de trabajo que se traduzca en productos y servicios de alta aceptación.
- **Respeto:** Entendido como el tratamiento considerado entre las personas de nuestra empresa, nuestros clientes, la comunidad y el medio ambiente.
- **Compromiso:** Como la iniciativa para desarrollar actividades más allá de sus responsabilidades en apoyo y colaboración a los demás en el cumplimiento de los objetivos corporativos.
- **La Familia:** Como un centro de atención y célula fundamental de la estabilidad individual de cada persona vinculada a la compañía.

- Productos

Los productos BUSSCAR ofrecen todo tipo de soluciones para el transporte colectivo, masivo, intermunicipal y de turismo, buscando satisfacer las más exigentes necesidades de sus clientes.

Actualmente la empresa ofrece a sus clientes dos líneas de reconocida tradición en Colombia y el Mundo: La línea OCCIDENTE, orientada hacia el transporte colectivo urbano e intermunicipal y la línea BUSSCAR especializada en transporte masivo, intermunicipal y turismo.

Figura 2. Descripción Productos

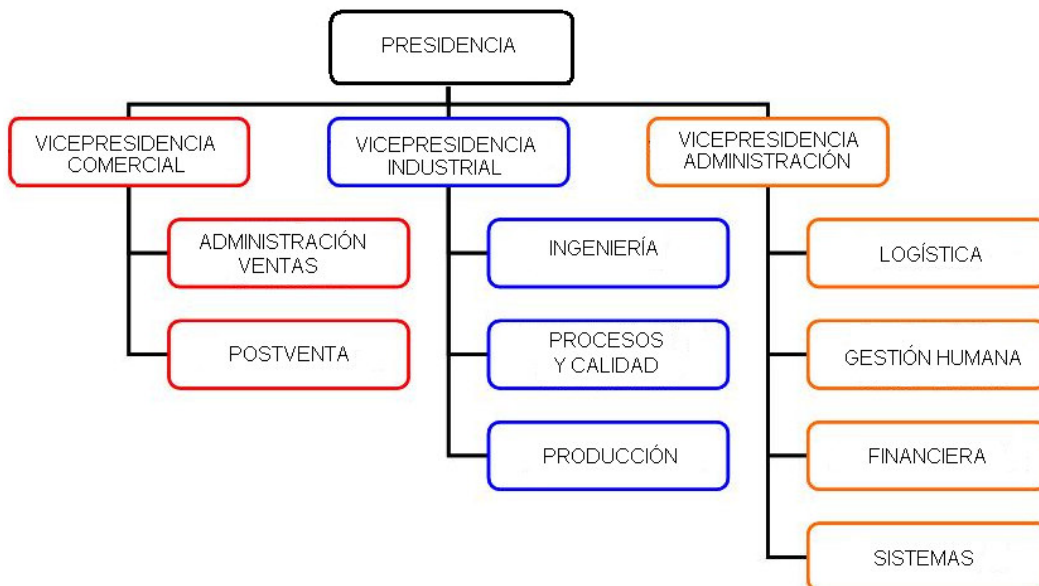


Fuente: Nuestros Productos. Disponible desde Internet: <http://www.busscar.com.co>

- Estructura Organizacional

En Busscar de Colombia S.A la estructura organizacional de la empresa está compuesta por tres grandes áreas tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 3. Organigrama



Fuente: Manual de Calidad

- **Información del Área de Pintura**

El Área de Pintura ha sido sin lugar a dudas en la empresa Busscar de Colombia SA, la sección de más avances tecnológicos y con proyección en cuanto a la generación de cambios internos.

Constituida por 56 colaboradores y dos (2) supervisores de Área, cuenta con cuatro (4) puestos de trabajo definidos por líneas y tres (3) puestos de apoyo para toda la línea de producción

Las cuatro (4) estaciones del trabajo son:

- **Impermeabilizado:** En este lugar se le aplica a la carrocería un recubrimiento industrial en su plataforma, para protegerla y de sellarla previniendo así entradas de polvo y oxidaciones. Esta tarea la desarrollan tres (3) personas.
- **Preparación de superficies:** aquí la carrocería se le corrigen imperfecciones de ensamblado tanto en la parte metálica como fibra. Este proceso se hace con el objetivo de garantizar el correcto anclaje entre la pintura y los sustratos que componen la carrocería. En este puesto trabajan diecinueve (19) colaboradores.
- **Fondeo y Rayado:** Una vez preparada la carrocería se procede aquí a la aplicación de los colores y realizar el diseño según la empresa para la cual fue vendida. Este proceso lo desarrollan dieciséis (16) trabajadores.
- **Bocelaría:** Teniendo la carrocería ya pintada en este puesto se le pinta todo lo relacionado con bodegas, rines y antifaz. Aquí laboran cuatro (4) colaboradores.

Los puestos de apoyo del área de pintura trabajan para alimentar toda la línea de producción; ellos son:

- **Accesorios:** Todo lo que tiene que ver con pintura de pequeños subensambles de la carrocería en los diferentes materiales que se utilizan en la empresa se realiza en este puesto de trabajo, formado por tres (3) personas.

- **Colorimetría:** es tal vez el puesto de apoyo con mayor fluidez de información, pues allí se controlan consumos, se preparan la pintura no sola para la línea de producción, sino también para otros departamentos como postventas y comercial. Tres (3) trabajadores desempeñan esta labor.
- **Aseo de Cabinas:** Dos (2) operarios son los encargados de hacerle mantenimiento preventivo diario a las cabinas de pintura y los demás equipos que hay en el Área de Pintura, básicamente es aseo general

Además de estos puestos de apoyo se cuenta con seis personas dedicadas a detallar el vehículo y darle el punto final de Calidad en Pintura, conocidos como liberadores.

El Área de Pintura esta situado en la planta de Cerritos, se trabaja a dos (2) turnos normalmente, dependiendo del nivel de producción o compromisos adquiridos se maneja un tercer turno.

Cuenta además con cuatro (4) cabinas de pintura, tres (3) despresurizadas y una presurizada, un (1) horno de secado y cuatro (4) estaciones de preparación,

Dentro de los grandes aportes hechos por el Área a la Organización se encuentra: la adecuación para que el proceso se desarrolle en línea y el traspaso de tecnología de pintura bicapa a monocapa 2K en poliuretano, generando ahorros económicos y productivos considerables en la Organización.

2.5 GLOSARIO

- **ACTITUD;** Predisposición para responder positivamente o de manera negativa hacia una persona o hecho del medio ambiente propio.
- **ADHOCRACIA;** Estructura organizacional que hace hincapié en la toma de decisiones compartida y descentralizada; en la especialización horizontal extrema ; en la existencia de pocos niveles gerenciales; en la ausencia virtual de controles formales, y en un número pequeño de reglas, políticas y procedimientos.

- **ADMINISTRACIÓN:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.
- **ADMINISTRACION DE CALIDAD TOTAL (ACT);** Compromiso total con resultados de alta calidad, con el mejoramiento continuo y con la satisfacción de las necesidades del cliente.
- **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS;** Proceso de establecimiento conjunto de metas entre un supervisor y un subordinado.
- **ADMINISTRADORES;** Personas formalmente responsables de apoyar los esfuerzos de trabajo de otras personas.
- **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL;** Proceso de adquisición de conocimiento y de utilización de la información para adaptarse con éxito a las circunstancias cambiantes.
- **APTITUD;** Capacidad para aprender algo.
- **AUTOESTIMA;** La opinión que los individuos tienen de ellos mismos como seres físicos, sociales, espirituales o morales.
- **AUTORITARISMO;** Tendencia a adherirse de manera rígida a los valores convencionales y a obedecer a la autoridad reconocida.
- **BIENESTAR;** Mantenimiento de la salud física y mental para enfrentar mejor el estrés cuando éste aparezca.
- **CALIDAD DE LA VIDA LABORAL (CVL);** La calidad total de las experiencias humanas en el lugar de trabajo.
- **CANALES DE COMUNICACIÓN;** Los caminos a través de los cuales se comunican mensajes.
- **CAPACITACION;** Proporciona la oportunidad de adquirir y mejorar habilidades relacionadas con un puesto de trabajo.
- **COLABORACION;** Implica el reconocimiento de que algo está mal y de que necesita atención por medio de la solución del problema.

- **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL;** Proceso por medio del cual se intercambia información en el escenario organizacional.
- **CONFLICTO;** Ocurren cuando las partes no están de acuerdo sobre aspectos sustantivos o cuando los antagonismos emocionales crean fricción entre ellos.
- **CONSENSO;** Una decisión grupal que posee el apoyo expreso de la mayoría de los miembros.
- **CONSUMIDORES O CLIENTES:** generalmente se refiere a aquellos que le compran a las organizaciones. El uso de esta palabra va más allá, para incluir todas las personas sobre quienes repercuten los procesos, productos y servicios ofrecidos.
- **CREATIVIDAD;** Genera respuestas únicas y novedosas para los problemas y oportunidades.
- **CULTURA;** Formas de pensar y actuar aprendidas y compartidas por un grupo de personas o sociedad.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL** (o corporativa); Sistemas de acciones, valores y creencias compartidas que se desarrolla dentro de la organización y orienta el comportamiento de sus miembros.
- **DIAGRAMA DE PARETO:** Es una representación gráfica de los datos obtenidos sobre un problema, que ayuda a identificar cuáles son los aspectos prioritarios que se deben tratar o intervenir.
- **DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO);** Aplicación del conocimiento de la ciencia del comportamiento en un esfuerzo de largo alcance a fin de mejorar la capacidad de una organización para enfrentar el cambio en su entorno exterior y para incrementar sus aptitudes en solución de problemas.
- **DISEÑO ORGANIZACIONAL;** Proceso de elegir e implementar una configuración estructural para una organización.
- **ESTRATEGIA:** Son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de las organizaciones y de cada unidad de

trabajo y de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

- **EQUIPOS;** Personas que juntas trabajan activamente para lograr un objetivo común, frente al cual todos comparten la responsabilidad.
- **EQUIPOS AUTODIRIGIDOS;** Aquellos a los que se le ha delegado autoridad para tomar decisiones para planear, realizar y evaluar su trabajo.
- **FACTORES DE HIGIENE;** Son aquellos factores del contexto de un puesto de trabajo, que fomentan el descontento laboral.
- **FACTORES MOTIVACIONALES;** En el contenido del puesto las tareas que las personas realmente hacen, son fuentes de satisfacción laboral.
- **GRUPOS;** Dos o mas personas que trabajan juntos de manera regular par lograr metas comunes, respondiendo de manera individual.
- **INFLUENCIA;** Respuesta conductual frente al ejercicio del poder.
- **INDICADOR DE GESTIÓN:** Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.
- **INNOVACION;** El proceso de crear nuevas ideas y llevarlas a la práctica.
- **LIDERAZGO;** Caso especial de influencia interpersonal que lleva al individuo o al grupo a hacer lo que el líder quiere que haga.
- **LET;** Líder de equipo de trabajo.
- **MET;** Miembro de equipo de trabajo.
- **MISIÓN:** Propósito fundamental. Identifica el quehacer específico de una Organización, empresa o institución, o de una parte de ésta. Señala el para qué se constituye, su razón de ser.
- **MOTIVACION;** fuerzas internas de un individuo que explican el nivel, dirección y persistencia del esfuerzo invertido en el trabajo.

- **OBJETIVO:** Logros concretos a obtener en un período de tiempo determinado (mediano y largo plazo). Implica la utilización de un verbo en infinitivo que conlleve a acciones concretas.
- **ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO (OAD);** Organización intencionalmente diseñada, para sacar a la luz lo mejor de las personas y para producir resultados organizacionales sostenibles.
- **PLAN:** Producto final (documento) de la planeación, que reúne en forma organizada, el conjunto de programas y proyectos resultantes de los objetivos formulados. Según su orientación y finalidad recibe diferentes denominaciones: De desarrollo, estratégico, de acción, táctico, de inversiones, de trabajo.
- **PLANEACIÓN:** Fase del proceso que consiste en:
 - Una toma anticipada de decisiones.
 - Definición clara de objetivos.
 - Seleccionar un curso de acción entre varias opciones.
- **PODER;** Capacidad para conseguir que alguien más haga lo que usted desea que se haga.
- **POLÍTICAS DIRECCIONALES:** Es una guía para el pensamiento y la acción. Orienta las decisiones que se deben tomar. Armazón básica de Principios que se usan como referencia para tomar decisiones.
- **PRINCIPIOS:** verdades fundamentales que orientan al quehacer cotidiano en la organización (corresponden al factor empresa) V.g.: calidad, eficiencia, rentabilidad, servicio.
- **PROCESO:** es una secuencia de actividades que aportan un valor agregado (materiales, equipos, mano de obra, etc.) con el objetivo de conseguir un resultado determinado (producto o servicio).
- **PRODUCTIVIDAD:** en su concepción más elemental, es la relación existente entre la producción obtenida (lo que se produce = productos) y los recursos empleados (lo que se emplea para producir = recursos). La

productividad a la luz de la teoría de las restricciones se define como todas las medidas que llevan a las organizaciones más cerca de sus objetivos.

- **PRODUCTORES:** Son las personas naturales o jurídicas que utilizando adecuadamente los recursos disponibles facilitan la fabricación de bienes tangibles o la generación de servicios.
- **PROVEEDORES:** Son las personas naturales o jurídicas que suministran entradas a una actividad o proceso.
- **PRUEBA PILOTO:** Es un estudio preliminar que se realiza con el fin de encontrar los elementos necesarios para calcular un tamaño de muestra representativo, que permita realizar un análisis veraz de un aspecto específico de una población.
- **REINGENIERIA DE PROCESOS;** Reformulación y re diseño totales del proceso organizacional para mejorar el desempeño y la innovación; implica analizar, racionalizar y reconfigurar las acciones y tareas para alcanzar las metas de trabajo.
- **RESULTADOS ORGANIZACIONALES:** Logros concretos a obtener en un período de tiempo. Visualizarlos como un hecho cumplido y no como una intención o propósito. Esto permite generar retos de entrada y no permitir desviaciones o actos fallidos. Los resultados pueden referirse a cualquiera de las áreas funcionales de la Organización: administración, finanzas, aspectos legales, parque automotor, prestación del servicio, personal, instalaciones físicos, posicionamiento externo, etc.
- **ROL;** Conjunto de expectativas con respecto a un miembro de un equipo o persona en proceso de trabajo.
- **SATISFACCION LABORAL;** Grado en el cual los individuos tienen sentimientos positivos o negativos hacia sus puestos de trabajo.
- **TOMA DE DECISIONES;** El proceso de elegir en curso de acción para enfrentar un problema.
- **TRABAJO DE EQUIPO;** Ocurre cuando los miembros del grupo trabajan juntos en formas que utilizan sus habilidades con propiedad para cumplir un propósito.

- **VALENCIA;** Valor que para el individuo tienen los diferentes resultados de trabajo.
- **VALORES:** Código de conducta que se hace deseable en la práctica cotidiana de los miembros de la organización (corresponden al factor humano) V. g.: honradez, tolerancia, respeto.
- **VARIABLE:** Característica, que usualmente es cuantitativa, de un suceso susceptible de ser medida y de ser representada por un valor numérico determinado, relacionado con alguna escala de medida.
- **VISIÓN:** Sueño con fecha. Identificación clara de lo que la Organización quiere llegar a lograr en un tiempo determinado. Por sus mismas características debe ser retante, concreta, estimuladora de la acción y del compromiso, y formularse para un período concreto de tiempo.

CAPITULO III

DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 UNIVERSO: LA EMPRESA

Esta investigación fue desarrollada en la empresa Busscar de Colombia SA., Departamento de Producción, Área de Pintura

3.2 POBLACIÓN MUESTRA

Todo el personal del Área de Pintura en la empresa Busscar de Colombia SA.

3.3 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

- **Demográfico:** Los cincuenta y seis (56) colaboradores pertenecientes al Área de Pintura.
- **Espacial:** Esta investigación se desarrolló en un periodo de doce meses, a partir del mes de mayo de 2007.
- **Temática:** Equipos de Trabajo de Alto Desempeño
- **Geográfica** Pereira, Risaralda, empresa Busscar de Colombia SA, Planta Cerritos, Departamento de Producción, Área de Pintura.

3.4 VARIABLES E INDICADORES

De acuerdo a la propuesta, esta investigación se trabajó en torno a cuatro variables reflejadas en cuatro indicadores, relacionados a continuación:

Tabla 1. Descripción de Variables con su indicador

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES (Resultado colectivo)	
TRABAJO EN EQUIPO	Ocurre cuando los miembros del grupo trabajan juntos en formas que utilizan sus habilidades con propiedad para cumplir un propósito	Productividad	$\frac{\text{Unidades Programadas}}{\text{Unidades Entregadas en tiempos de proceso}}$
EMPODERAMIENTO	Es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.	Defectos por carrocería	$\frac{\text{Unidades Producidas}}{\text{Defectos x unidad}}$
COMUNICACIÓN	Proceso en el cual se intercambia información en diferentes escenarios.	Reducción de horas extras	$\frac{\text{Capacidad Instalada}}{\text{Capacidad Requerida}}$
LIDERAZGO	Es la capacidad de todo ser humano de poder dirigir o guiar a su grupo de iguales.	Accidentes Laborales	$\frac{\text{No. De Personas en el Área}}{\text{Accidentes Reportados}}$

Fuente: Autor

Al intervenir las cuatro variables simultáneamente mediante el modelo de equipos de trabajo de alto rendimiento diseñado y establecido, se obtuvieron los resultados medibles en los indicadores manejados por la empresa.

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de información, los cuales fueron:

- Encuesta a los equipos de trabajo para medir su avance llamado los TCU, facilitado por el Ingeniero mexicano José Eduardo García Flórez.
- Entrevistas a los colaboradores de planta del Área de Pintura para conocer su concepto y apreciación personal del modelo.
- Visita a la planta de General Motor Colmotores, en la ciudad de Bogotá.
- Revisión de bibliografía y artículos de Internet publicados por samaritana.com
- Selección de información cuantitativa de medición de indicadores en el SGP de la Empresa.
- Participación del autor en el Primer encuentro internacional de facilitación realizado en la ciudad de Pereira en el mes de Abril de 2005, en el que tuvo acceso a conferencistas expertos en equipos de trabajo de alto desempeño.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A partir de la participación en el Primer encuentro internacional de facilitación se empezó analizar información que los expertos en Sistemas de alto desempeño suministraron, esto sirvió para determinar las herramientas que se necesitaron para el diseño y posterior implementación del modelo.

La visita realizada a las instalaciones de Colmotores abrió el horizonte para evidenciar que toda empresa tiene una realidad particular y por lo tanto unas necesidades distintas lo cual sirvió para construir el modelo propio para Busscar de Colombia S:A.

Todo el material que se recolectó para ésta investigación se trabajo y organizó de la siguiente manera: Se inició recogiendo informes estadísticos que suministró el Departamento de Calidad, para evidenciar el estado de los defectos por carrocerías, para el indicador de Productividad y Horas Extras el Departamento de Producción facilitó las cifras, igual pasó con el Departamento de Gestión Humana quien proporcionó información de los accidentes laborales. Estos datos fueron la

base para fijar el grado de mejora que se trabajó, además de servir también para determinar los indicadores que se implantarían en el modelo.

Se entrevistó colaboradores del Área de Pintura, con el objetivo de capturar de fuente primaria el sentir del personal en lo relacionado con su clima laboral y sensibilizarlos de la propuesta de diseñar e implementar un Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño y recoger sus inquietudes y sugerencias al respecto.

Posteriormente se hizo un minucioso estudio y análisis del proceso de Pintura para determinar el número de Equipos de trabajo que se formaron de acuerdo la inter dependencia que tenían.

Finalmente los aportes que se encontraron en el Internet, se uso para enriquecer y ampliar la información que sobre teorías y modelos hay al respecto, así darle más solidez y argumentos al proyecto.

CAPITULO IV

4. EL DIAGNÓSTICO INICIAL

4.1 LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL

Busscar de Colombia S.A., es una empresa relativamente nueva en el Eje Cafetero, y su crecimiento ha sido vertiginoso. Por el mismo desarrollo acelerado que ha venido presentando, vive una serie de circunstancias en todo el aspecto organizacional propiamente dicho, tales como:

- La alianza estratégica realizada con Busscar Omnibus Brasil, en aras de penetrar y lograr una mayor participación y cobertura en el mercado nacional e internacional, acompañado de transferencia de tecnología, para tal propósito.
- La búsqueda de procesos certificados de calidad con entidades reconocidos como ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas) y Bureau Veritas; que sirven a su vez de plataforma de lanzamiento en este ramo, lo cual a la vez sirve como ventaja competitiva.

Pero tales proyectos de por si ambiciosos y visionarios, no son sencillos y han requerido que la empresa se prepare para los retos venideros.

La planeación sugerida ha sido a todos los niveles; a nivel productivo; fue necesario pensar en una planta más amplia que cumpla las expectativas de expansión y niveles de producción esperados. Se producían hasta tres (3) unidades diarias en una línea doméstica o liviana. Hoy cuando la nueva sede es un hecho se dan niveles de cuatro (4), cinco (5), seis (6) y más unidades al día; no solamente en una línea; sino que se incursiona en mercados extranjeros, produciendo además línea pesada y transporte masivo.

También requirió establecer y ejecutar políticas agresivas en temas comerciales, financieros y de personal.

En Busscar de Colombia S.A., un ambiente laboral que podría facilitar el proceso, por ciertos beneficios que la empresa otorgaba a sus colaboradores, como el reconocimiento por su desempeño personal mediante la entrega de una vivienda al mejor colaborador del año. Pero ¿Qué tan efectivo fue este incentivo?

En la empresa, aunque se estaba de acuerdo con la persona que se ganaba la casa del año, en cada periodo; también se generaba cierta rivalidad y malestar por que algunos consideraban que también merecían tener un reconocimiento de tal

magnitud por el esfuerzo y valor agregado dado a la organización y no se veían correspondidos con los incentivos que se les otorgaban.

Por lo tanto primaba la individualidad, se tenía el concepto que si presentaban ideas, éstas serían “robadas” y el crédito se lo ganaría un compañero de la sección u otro departamento.

También es común ver que cada cual termine su turno y se olvide que la otra persona del proceso siguiente o de actividades similares, está rezagada en su actividad por algún motivo.

Encontrar herramientas de trabajo en lugares no indicados, materia prima desperdiciada, mal utilizada o peor aún, derrochada sin responsable directo, hacía que la empresa incurriera en sobre costos que cuantificados, podrían invertirse en planes que beneficiarían directamente a los colaboradores, creando una nueva cultura diaria de ahorro dando pie para un proyecto de incentivos y reconocimiento, evitando que las causas anteriormente mencionadas, se repetirían.

El proceso productivo requería urgentemente trabajar en un proyecto de “*Producción más limpia*”, para ello se pudo acudir a las 5S y 9S como herramientas apropiadas para desarrollar en la planta.

No sé tenía una cultura definida de organización, posiblemente como producto del crecimiento repentino de la empresa. Es por ello, que era el momento adecuado para impulsar una transformación organizacional, que promoviera a todas y cada una de las dependencias de la compañía, en el cual las personas se sintieran identificadas y dueñas de su proceso; en otras palabras vivieran el trabajo.

El modelo de Administración, que se desarrollaba, era de corte autocrático; se desempeñaba bajo las órdenes de un jefe, y este decidía, el cómo y el qué hacer en cada eventualidad; toda la responsabilidad la ejecutaba el supervisor con su operario líder, coordinando una cadena productiva que se tornaba en ocasiones, lenta e improductiva, por múltiples factores ya mencionados, agregando a esta lista de situaciones las fallas de calidad que se presentaban, los cuales se reflejaban en las garantías otorgadas a los clientes como consecuencia de los descuidos en el trabajo.

Adicionalmente, el cansancio que demostraba el personal de planta debido a las largas jornadas de trabajo, a veces eran producto de la descoordinación o falta de visión sistémica de la serie de procesos interrelacionados en busca de un beneficio común. Por lo tanto, si no se hace bien una actividad desde el principio se afectaba el resto de la cadena, lo que finalmente redundaba en insatisfacción

del cliente. Se obraba en contra del principio fundamental de la empresa el cual reza textualmente: “Cliente Satisfecho, Trabajo Asegurado”; lema que bajo este panorama se tornaba preocupante.

4.2 LA SECCIÓN DE PINTURA EN PARTICULAR

Es importante revisar un área que ha sido por excelencia “cuello de botella” de la Compañía, ya que según la Teoría de las Restricciones hay que enfocarse en los procesos en donde la empresa tiene problemas flujo; es decir, donde la línea se mueve con más lentitud y la producción se atasca.

El Área de Pintura es una de las que mejor le iba en esta alianza estratégica, ya que su infra estructura se duplicó y pasó de tener dos (2) cabinas de pintura a prácticamente cuatro (4), gozaba de un horno con capacidad de secar la pintura de una articulado sin desarmarlo, adicionalmente se construyó una amplia zona de preparación de superficies e impermeabilizado, se incursionó en el pintado con tanques de presión (marmitas) y productos base agua para recubrimiento de plataformas, es decir, se adecuó fácilmente a las expectativas visionarias y misionales de la organización.

Pero es claro que estos cambios no fueron coherentes con los que se realizaron a nivel personal. Es decir, se esperaba que el crecimiento en tecnología en la sección fuera directamente proporcional a la productividad del área, en términos de eficiencia y eficacia. No obstante no pareció ser así, ya que los defectos por carrocería fueron alarmantes, la insensibilidad de los colaboradores con sus mismos compañeros era evidente, en términos de apoyarlos a concluir actividades o entregar tareas, lo que se puede interpretar a pesar de que las condiciones laborales habían cambiado, el pintor no se sentía totalmente a gusto con su área; de allí que se podrían apreciar desperdicios de materia primaria, mal uso de herramienta, cansancio laboral, el cual se evidenciaba por el incremento de accidentes laborales debido a “espasmos” o dolores de espalda, y el preocupante incremento de horas extras que si se cruzaba con el nivel de cumplimiento de la Sección está quedaba en déficit.

La Sección se administraba con la figura de Supervisor de Producción, el cual con un estilo tradicional, esto es, impositivo y autocrático, reparte órdenes para ser ejecutadas por sus trabajadores, los cuales a su vez no se sienten dueños del proceso, si no al contrario siempre esperan que les digan que es lo que hay que hacer.

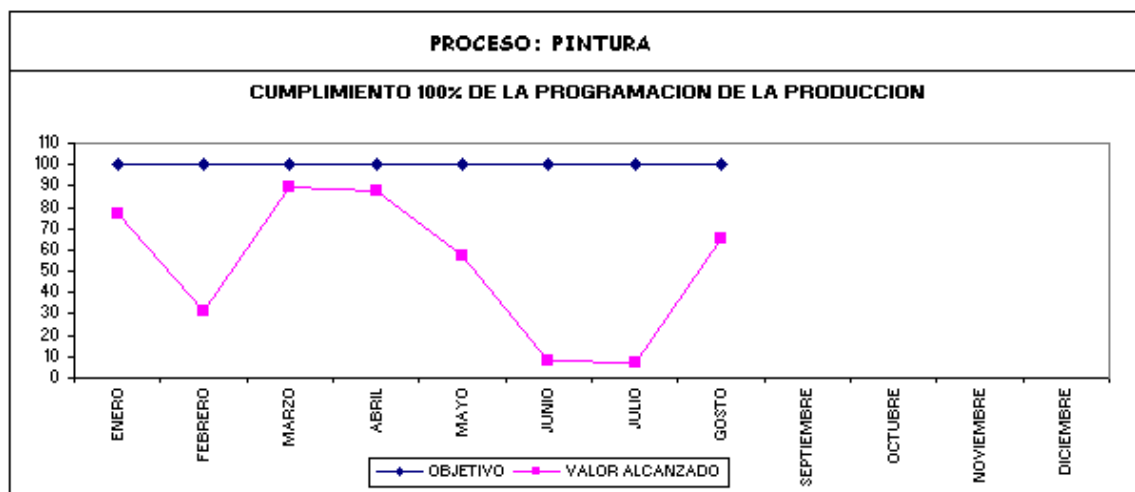
Se daba una comunicación poco fluida, producto del espacio no apropiado para la participación u opinión del colaborador, que era reducido y finalmente se terminaba haciendo lo que el supervisor digiera.

La iniciativa y la proactividad no germinaban con facilidad, más bien se respira un ambiente de hipocresía e individualismo por doquier, pues el trabajo en equipo no se conocía, ni se fomentaba por el jefe, pero si se reflejaba en un bajo grado de empoderamiento, las personas no deseaban asumir responsabilidades y el supervisor no estaba preparado para delegarlas.

A continuación se presentan cifras reales de comportamiento de indicadores como claves en el desempeño de la Sección, para el período inmediatamente anterior a la iniciación de la experiencia de equipos de trabajo de alto desempeño.

- **Comportamiento de la Productividad**

Figura 4. Gráfico Programación de la Producción



Fuente: Departamento Calidad y procesos Busscar de Colombia S:A

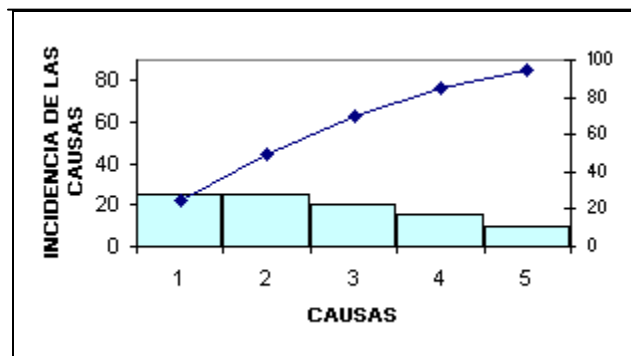
Tabla 2. Programación de producción de Enero a Agosto

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

	MES	VALOR ALCANZADO	OBJETIVO
1	ENERO	76.7	100
2	FEBRERO	31.3	100
3	MARZO	89	100
4	ABRIL	88	100
5	MAYO	57	100
6	JUNIO	8	100
7	JULIO	7	100
8	AGOSTO	65	100

Fuente: Departamento Calidad y procesos Busscar de Colombia S.A

Figura 5. Gráfico Incidencia de las Causas



Fuente: Departamento Calidad y procesos Busscar de Colombia S.A

Tabla 3. Análisis de Causas que interfieren en el comportamiento de la producción

CAUSAS		PRIORIZACION	
		Porcentaje Relativa	Porcentaje Acumul.
1	FALTA DE PERSONAL	25	25
2	PROBLEMAS EN FIBRA (MASTER INTER-MICRO)	25	50
3	DAÑO EN EL COMPRESOR	20	70
4	DEFECTOS DEL AREA (LINEA PESADA)	15	85
5	RAYADOS EXTENSOS	10	95
6	FALTANTE DE MATERIA PRIMA	5	100

Fuente: Departamento Calidad y procesos Busscar de Colombia S.A

En el comportamiento de Productividad que muestra esta gráfica se debe prestar especial atención ya que en ese momento no se estaba teniendo en cuenta el entregar las unidades programadas de acuerdo a los tiempos de proceso, si no que únicamente se contaban cantidades, por esta razón los primeros meses se muestra alto el cumplimiento, lo que evidencia una falla en la productividad en términos de Eficiencia y Eficacia.

- **Comportamiento de horas extras.**

Tabla 4. Escala Horas Extras

ITEM	MES	TOTAL HORAS XTRAS	TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS
1	ENERO	1279	68
2	FEBRERO	1242	94
3	MARZO	869	93
4	ABRIL	584	61

Fuente: Departamento Producción Busscar de Colombia S.A

En el comportamiento de horas extras muestra que en Enero fue de 1279 horas, para Febrero 1242, es decir 37 horas menos que en el mes anterior con 94 unidades pintadas, luego Marzo con 869 horas extras generadas, por último, Abril mostraba que en 61 unidades entregadas se invirtieron 584 horas adicionales.

- **Accidentes laborales.**

Tabla 5. Datos Estadísticos Accidentes Laborales

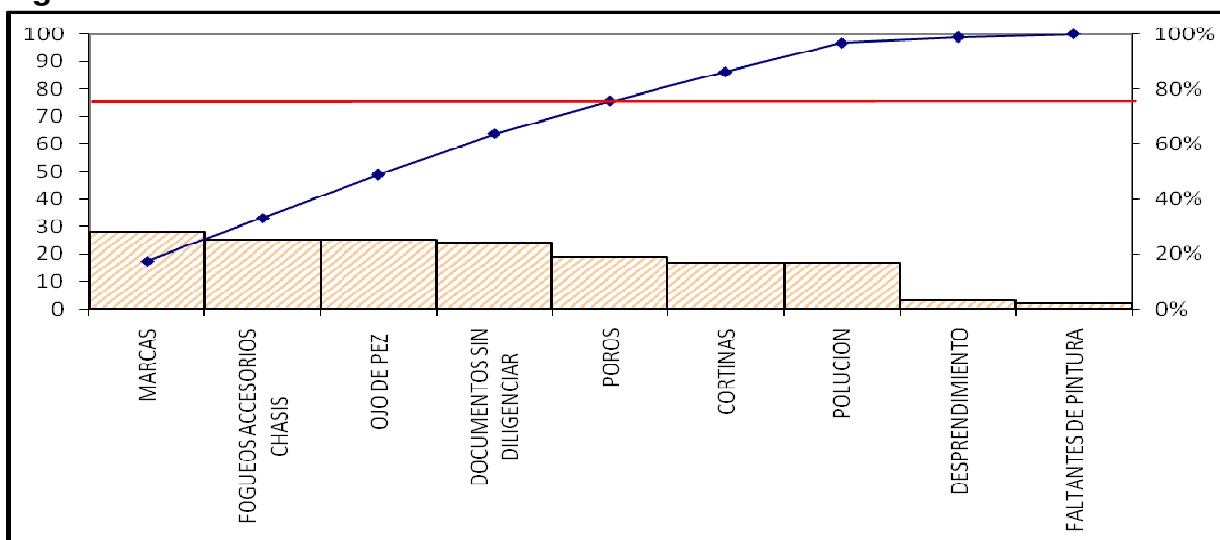
ITEM	MES	TOTAL ACCIDENTES LABORALES
1	ENERO	2
2	FEBRERO	4
3	MARZO	4
4	ABRIL	2

Fuente: Departamento de Gestión Humana Busscar de Colombia S:A

La tabla que se observa da cuenta que en Enero hubo 2 accidentes laborales, para Febrero y Marzo se incrementaron en un 100% y en Abril vuelve a disminuir a 2 accidentes, lo que mostraba que los accidentes son directamente proporcional a las unidades que se fabricaron en esos meses.

- Defectos por carrocerías Pintura.

Figura 6. Gráfico Informe Estadístico Mes de Febrero



Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

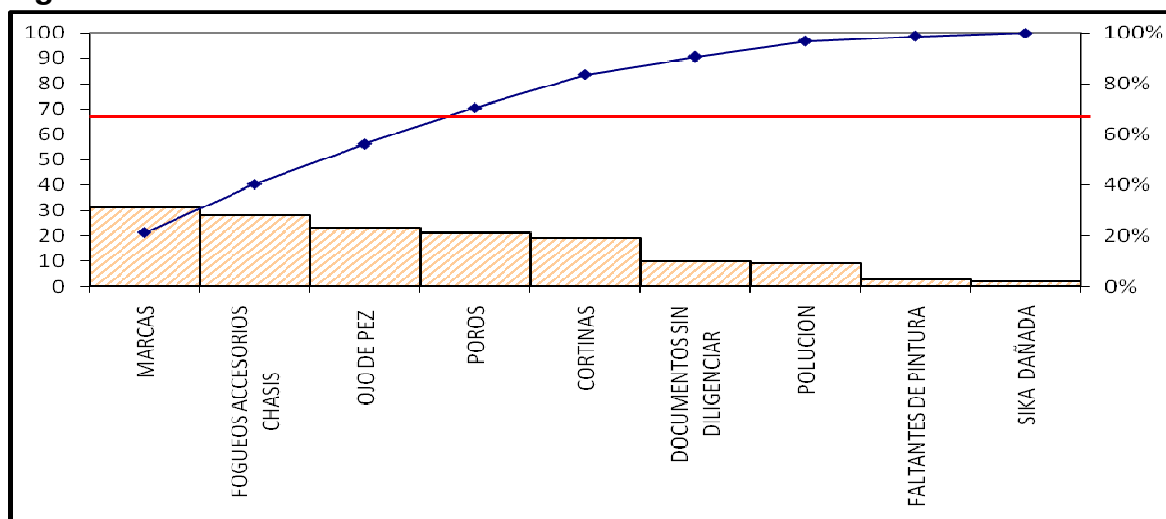
Tabla 6. Informe Defectos por Carrocería Mes de Febrero

ITEM	DEFECTO	No. CASOS	CANTIDAD ACUMULADA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
1	MARCAS	28	28	17.50%	17.50%
2	FOGUEOS ACCESORIOS CHASIS	25	53	15.63%	33.13%
3	OJO DE PEZ	25	78	15.63%	48.76%
4	DOCUMENTOS SIN DILIGENCIAR	24	102	15.00%	63.76%
5	POROS	19	121	11.88%	75.64%
6	CORTINAS	17	138	10.63%	86.27%
7	POLUCION	17	155	10.63%	96.90%
8	DESPRENDIMIENTO	3	158	1.88%	98.78%
9	FALTANTES DE PINTURA	2	160	1.25%	100.03%
10	SIKA DAÑADA	0	160	0.00%	100.03%
TOTAL DEFECTOS					160
CANTIDAD VEHICULOS ENTREGADOS					92
PROMEDIO DEFECTOS POR OP					1.74

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

Según el comportamiento anterior, señala que en 92 unidades se evidenciaron un total de 160 defectos, con promedio de 1.74 defecto por carro, concentrándose la mayoría en: Marcas, fogueos, ojo de pez, documentos sin diligenciar poro y cortinas.

Figura 7. Gráfico Informe Estadístico Mes de Marzo



Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

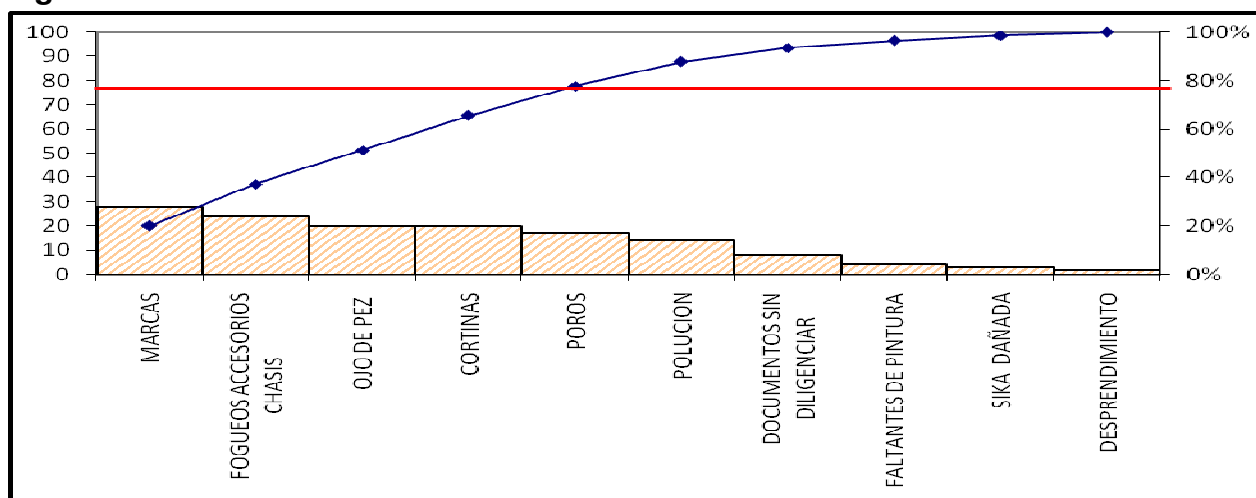
Tabla 7. Informe Defectos por Carrocería Mes de Marzo

ITEM	DEFECTO	No. CASOS	CANTIDAD ACUMULADA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
1	MARCAS	31	31	21.23%	21.23%
2	FOGUEOS ACCESORIOS CHASIS	28	59	19.18%	40.41%
3	OJO DE PEZ	23	82	15.75%	56.16%
4	POROS	21	103	14.38%	70.54%
5	CORTINAS	19	122	13.01%	83.55%
6	DOCUMENTOS SIN DILIGENCIAR	10	132	6.85%	90.40%
7	POLUCION	9	141	6.16%	96.56%
8	FALTANTES DE PINTURA	3	144	2.05%	98.61%
9	SIKA DAÑADA	2	146	1.37%	99.98%
10	DESPRENDIMIENTO	0	141	0.00%	96.56%
TOTAL DEFECTOS					146
CANTIDAD VEHICULOS ENTREGADOS					74
PROMEDIO DEFECTOS POR OP					1.97

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

El mes de Marzo tuvo el siguiente comportamiento, con relación a los defectos por carrocerías. Se entregaron 74 unidades, las cuales reportaron 146 fallas, con un promedio de 1.97 defecto por carro, resaltando que se repiten los mismos del pasado.

Figura 8. Gráfico Informe Estadístico Mes de Abril



Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

Tabla 8. Informe Defectos por Carrocería Mes de Abril

ITEM	DEFECTO	No. CASOS	CANTIDAD ACUMULADA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
1	MARCAS	28	28	20.00%	20.00%
2	FOGUEOS ACCESORIOS CHASIS	24	52	17.14%	37.14%
3	OJO DE PEZ	20	72	14.29%	51.43%
4	CORTINAS	20	92	14.29%	65.72%
5	POROS	17	109	12.14%	77.86%
6	POLUCION	14	123	10.00%	87.86%
7	DOCUMENTOS SIN DILIGENCIAR	8	131	5.71%	93.57%
8	FALTANTES DE PINTURA	4	135	2.86%	96.43%
9	SIKA DAÑADA	3	138	2.14%	98.57%
10	DESPRENDIMIENTO	2	140	1.43%	100.00%
TOTAL DEFECTOS					140
CANTIDAD VEHICULOS ENTREGADOS					60
PROMEDIO DEFECTOS POR OP					2.33

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

Para el mes de Abril el comportamiento que mostró fue el siguiente: Apenas se entregaron 60 unidades, las tuvieron 140 defectos, por consiguiente se da 2.3 fallas por carrocería, conservándose los mismos defectos de los dos meses anteriores.

Por todo lo anterior se concluyó que era importante generar un cambio organizacional que destruyera paradigmas, una nueva forma de trabajar que permitiera unir, participar, una invitación a la productividad, promover el trabajo en equipo, mejorar la comunicación entre los colaboradores y sus jefes, que abriera espacio para la mejora continua a través de la creatividad.

Una cultura de desempeño organizacional donde se vivencia el trabajo, se quisiera la actividad, donde se sintieran dueños de su proceso, donde se facultara al personal para ciertas decisiones cotidianas, que facilitara el liderazgo participativo, que motivara al personal a identificarse más con su Sección y a preocuparse por su desempeño individual y colectivo a la vez.

Bajo estas premisas, se empezó a pensar en un Busscar de Colombia S.A., más amena para laborar, y en una Sección de Pintura ejemplar para el resto de la organización, digna de ser imitada, pues se necesitaba motivar el personal y romper esquemas mentales con el fin de conseguir mejoras sustanciales en indicadores de clima laboral, comunicación, liderazgo, personas empoderadas de su actividad y trabajando en equipo, buscando el beneficio mutuo.

Esa sería la mejor manera de empezar a construir la Busscar de Colombia S.A., del Futuro, con la experiencia que se describe a continuación.

CAPITULO V

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO.

5.1 PRIMERA PARTE: LA EXPERIENCIA REAL: CASO BUSSCAR DE COLOMBIA SA.

5.1.1 Fundamento Histórico

Desde sus inicios Busscar de Colombia SA, se ha preocupado constantemente por satisfacer las necesidades del cliente dedicado al transporte de pasajeros, antes como Carrocerías de Occidente y desde el año 2003, cuando se formaliza la alianza estratégica con Busscar Ómnibus de Brasil como Busscar de Colombia SA.

Pero se da un evento que marca la pauta y prácticamente cambia la historia de la empresa el concepto de Calidad: la primera Certificación de la compañía en la norma ISO 9001 versión 1994, por la firma ICONTEC.

Fue desde ese entonces que la calidad y el mejoramiento continuo, empezaron a ser parte del léxico de todos sus colaboradores. Posteriormente se hicieron fuertes cambios con la llegada de los brasileiros. Entre los más destacados se encuentran la reestructuración del proceso de plásticos y en especial el balanceo de la línea de producción, lo que llevó a organizar el proceso productivo para trabajar en cadena y aplicarle tiempos y movimientos, con el fin de recolectar datos y documentar información relacionada con; número de personas, herramienta y cantidad de ella en cada puesto de trabajo.

Se empieza a producir inicialmente a una rata de tres (3) unidades diarias teniendo en cuenta las indicaciones del movimiento de la línea, es decir, el trabajo quedó normalizado para que esta fluyera cada 2.5 horas, empezando a laborar con este nuevo concepto de manufactura.

Las áreas de Montaje I Romelia (MIR), Montaje I Cerritos (MIC) y Montaje II en Cerritos (MII) tuvieron algunos tropiezos en ajustes de línea, pero finalmente se logró que fluyeran como se planteó en el estudio de procesos. No obstante la zona de Pintura, fue la excepción ya que las actividades que allí se desarrollan son de un manejo diferente, debido a las tareas propias de la sección y los productos que allí se manejan, por lo cual, estandarizar los tiempos han sido difíciles.

Tradicionalmente existe en la Empresa el paradigma de que el proceso de Pintura es el cuello de botella de la línea de producción, por su procedimiento interno

atípico, especialmente los diseños de rayado ó decorado en las carrocerías para sus clientes. Igualmente existe la necesidad de aplicar el mejoramiento continuo, pues son varios los factores que influyen en que dicha forma de trabajo tome fuerza día a día, tales como la manera individualizada de laborar las personas, la falta de pensamiento sistémico dentro de la compañía y por ende en la Sección de Pintura, la no formación de lideres internos y empoderamiento del personal, la continua falta de comunicación y la cantidad de reprocesos, lo que genera mayores costos en la producción, perjudicando al cliente en el cumplimiento de los tiempos pactados.

Todos los factores anteriores, hicieron ver la necesidad de generar una cultura de trabajo que permita eliminar esta cantidad de situaciones e implementar una nueva forma de laborar que fuera agradable para las personas y productivo para la Empresa.

Es aquí donde se propone a Busscar de Colombia SA, poner en funcionamiento el modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño, sometiendo a consideración de la Alta Dirección, el Área de Pintura como experiencia piloto para este fin, lo cual fue unánimemente aprobado.

5.1.2 El Cambio

Para verificar la eficacia del modelo, la Sección de Pintura como grupo modelo, empieza con una reestructuración del esquema en que venia desempeñándose hasta el momento (cambiar el concepto de trabajo en grupo por el de trabajo en equipo).

Luego se ejecuta una socialización de la propuesta del nuevo diseño de trabajo, en donde se da a conocer la mayor cantidad de información concerniente a la implementación del modelo, a todos y cada uno de los colaboradores que en ella laboran, incluyendo una parte administrativa de la misma, es decir, supervisores y operarios lideres, quedando claro que en la primera fase se enfocaría al mejoramiento de los niveles de calidad(defectos por carrocería) y en una segunda, se haría énfasis en optimizar los tiempos de proceso, siguiendo el mismo esquema utilizado para el Sistema de Gestión de la Producción (SGP), en lo referente a los indicadores.

Luego se procedió a conformar los equipos de trabajo de acuerdo con la interdependencia de sus actividades y las funciones realizadas en cada uno de los puestos de trabajo. Resultando así un total de seis (6) grupos pertenecientes a cuatro (4) procesos del área, los cuales fueron: En la estación de preparación de superficies, dos (2) equipos, uno (1) encargado de alimentar el flujo de carrocerías en productos livianos y otro en los de pesados.

Igual se hizo con los integrantes del Equipo de Detallado, en tanto que dos (2) mas se conformaron en los procesos de Fondeo y Bocelería respectivamente, quienes se encargarían de atender las dos (2) líneas simultáneamente.

5.1.3 Roles y Responsabilidades

Una vez terminada esta etapa, se prosiguió con la sensibilización a todos los miembros de los equipos (MET'S), los lideres de los mismos (LET'S) y supervisores de la Sección, con el fin de resaltar la importancia de su participación y sugerir la toma del rol con seriedad y responsabilidad. Así poder evaluar el verdadero impacto de la propuesta en el Área.

Los roles y las responsabilidades establecidas fueron:

A. Responsabilidades del Supervisor

- Garantizar que los documentos establecidos por el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) para el cumplimiento de los estándares de calidad se apliquen por los colaboradores que tiene bajo su responsabilidad.
- Coordinar las operaciones del área productiva que dirige con el fin de cumplir con los tiempos de entrega programados.
- Mantener el área gestionada bajo los parámetros de seguridad industrial, orden y aseo definidos por la empresa.
- Administrar y conservar el patrimonio asignado al área encargada para su labor.
- Programación de jornada adicional.

B. Responsabilidades del Operario Líder

- Capacitar y Asesorar a sus LET y sus MET en las acciones implementadas para solución de problemas de Postventa y defectos por carrocería.
- Solicitar actualización formato autocontrol.
- Verificar la aplicación de las acciones definidas para la solución de problemas detectados.
- Definir actividades de mejora para solucionar las fallas encontradas en las unidades.
- Verificar que se apliquen de las decisiones tomadas para corregir las anteriores fallas en los vehículos fabricados.
- Comprobar el suministro de las materias primas.
- Reportar los faltantes en la línea, al almacén.
- Tomar medidas para solucionar las no conformidades encontradas en auditoria de orden y aseo.

- Análisis y toma de acciones para los reportes elaborados en los accidentes de trabajo.
- Verificar e informar los problemas presentados en las instalaciones locativas del área.
- Realizar seguimiento a las herramientas que se encuentran en mantenimiento.

C. Responsabilidades de los LET

- Solicitar actualización de los documentos del SGC:
Patrones orientativos.
Instrucciones de Proceso.
Especificaciones Orden de Producción.
Planos.
- Conservación de los documentos del SGC.
- Verificación cumplimiento de especificaciones por parte del equipo de trabajo.
- Evidenciar diligenciamiento del formato de autocontrol por parte de todos los MET.
- Capacitar y Asesorar a los MET en las acciones implementadas para solución de problemas de Postventa y defectos por carrocería.
- Comprobar el cumplimiento de las actividades del grupo en el puesto de trabajo
- Realizar los movimientos de línea de acuerdo con los tiempos establecidos para el nivel de Producción determinado.
- Realizar los traslados de MET. a nivel interno para conseguir el objetivo con autonomía.
- Reemplazar MET ausentes.
- Entregar vehículo al LET del puesto siguiente;
 - Formato autocontrol diligenciado.
 - Formatos accesorios de chasis.
 - Carrocería aseada.
- Garantizar que su equipo mantenga los estantes organizados, los sitios de labor y vehículos limpios con llantas bloqueadas.
- Revisar que los MET tengan el uniforme de la empresa limpio y porten su carné de identificación, así como también tengan y utilicen los elementos de protección definidos para la labor desempeñada.

D. Responsabilidades de los MET

- Realizar las actividades asignadas de acuerdo con las especificaciones técnicas definidas en los documentos del SGC:
 - Instrucciones de proceso
 - Patrones orientativos

- Especificaciones Orden de Producción
- Planos
- Diligenciar el formato de autocontrol.
- Aplicar las acciones definidas para la solución de problemas de calidad por reportes de postventa.
- Realizar las actividades precisadas en el lugar de operación.
- Utilizar los elementos de protección y dotación de acuerdo con lo definido por el área de Seguridad Industrial.
- Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, las herramientas y equipos asignados.
- Preservar y mantener en las condiciones de calidad establecidas las materias primas entregadas y ensambladas así como reintegrar las sobrantes.
- Acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- Permanecer durante la jornada laboral en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus actividades, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar a la zona de operación de otros compañeros.
- Conducir vehículos en la planta solo cuando son motoristas autorizados, siguiendo los parámetros establecidos para tal fin.

Luego de estructurado el modelo en la sección de prueba y realizada la respectiva socialización y sensibilización de la propuesta organizacional, se generaron una serie de capacitaciones y talleres tendientes a fortalecer las competencias de: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación y los conocimientos en manejo de indicadores y herramientas estadísticas a todos los MET'S y los LET'S señalados.

El desarrollo de estas actividades contó con el apoyo y la participación de diferentes Departamentos de la Compañía Busscar de Colombia S.A., como son: Calidad, Procesos y Gestión Humana, así como de estudiantes del programa de la Maestría Desarrollo Humano y Organizacional de la Universidad Tecnológica de Pereira.

En el acompañamiento, seguimiento e implementación de la propuesta se logró contar con el apoyo del Ingeniero Mexicano José Eduardo García Flórez Especialista en Sistemas Colaborativos de Alto Desempeño y Gerente de la firma consultora SAMARITARIAN, creador además del Modelo de desempeño organizacional propuesto a Busscar de Colombia SA, cuando laboró para la firma GM CORPORATION (Diseño considerado “lo mejor de lo mejor” y apropiado para sus plantas), el cual facilitó un instrumento llamado Team Check Up (TCU) para medir resultados de los equipos expresando su concepto de como progresaban las etapas del modelo.

Complementariamente se hizo una visita a la planta de General Motors Colombia en donde se trabaja con este concepto, evidenciando su aplicación.

5.1.4 Avances y Resultado del Modelo

El modelo se aplicó inicialmente por un periodo de cuatro (4) meses (Mayo, Junio, Julio y Agosto del año 2006), tiempo en el que se empezaron a llevar los respectivos indicadores por cada equipo, con los siguientes resultados:

Cambio en el Rol de Supervisor:

El rol del supervisor y el de los colaboradores, en lo referente a su estilo de liderazgo fue el primer impactado, ya que empieza a despojarse del manejo autoritario iniciando su nueva etapa como capacitadores, dado que es de suma importancia promover la confianza entre los miembros de los equipos y su líder, para que vayan desarrollando habilidades en torno a que la meta de producción se convierta en tema de alto interés, al igual que la preocupación por la disminución de los defectos en carrocería, accidentes laborales y programación de horas extras entre otros.

Además se motiva a que se cuiden entre ellos mismos y se vaya generando una especie de selección natural en los equipos, al identificar compañeros que no están interesados en trabajar de la manera propuesta afectando los resultados colectivos, lo cual hace que sean dinamizados por el resto del grupo.

En la tabla siguiente se puede apreciar la evolución del rol del supervisor, trabajando bajo este esquema propuesto hacia el estado deseado:

Tabla 9. Análisis de las Actividades de distribución de tiempo del Supervisor

Distribución de Tiempo por Tareas	Antes	Actual	Objetivo Deseable
Asesoría	15%	25%	35%
Tareas Administrativas	20%	15%	10%
Planeación	5%	10%	10%
Monitorear Desempeño	30%	20%	5%
Manejo de Problemas	15%	10%	5%
Coordinación de Comités	10%	15%	25%
Otros	5%	5%	10%

Fuente: Estadísticas disponibles por Internet www.samaritarian.com

El supervisor en un estilo convencional de administración invierte gran parte de su tiempo en monitorear el desempeño de los colaboradores (30%), otro tanto ejecutando tareas administrativas (20%) y manejando problemas un (15%); es decir, el 65% de su tiempo está dedicado a lo urgente ó inmediato.

a. Aplicación de 5S (Producción Limpia)

La planta comienza a verse estéticamente diferente, más limpia y ordenada como consecuencia de la práctica de la cultura de las 5S, por parte de cada equipo.

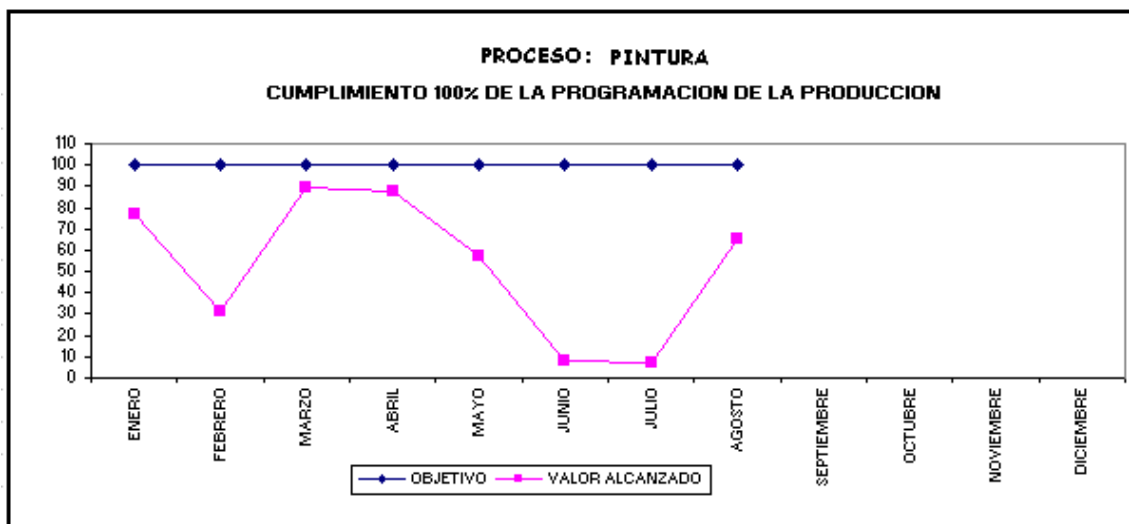
Con la aplicación el Modelo, las personas reciben autoridad y confianza, permitiendo empezar un proceso de empoderamiento en ella. Es así como se logra que el Jefe de Área, tenga la oportunidad de dedicarse más a la asesoría personalizada del proceso, tal como se muestra en la Tabla.

b. Indicadores del Proceso Productivo

Estos indicadores mostraron en el periodo relacionado, movimiento positivo, como quiera que en cada uno de los meses se nota mejoría en reducción de los tiempos de entrega, menos horas extras, disminución de los accidentes laborales y bajo índice de defectos por carrocerías, como se aprecia a continuación:

- **Aumento del indicador de cumplimiento**

Figura 9. Gráfico Programación de la Producción



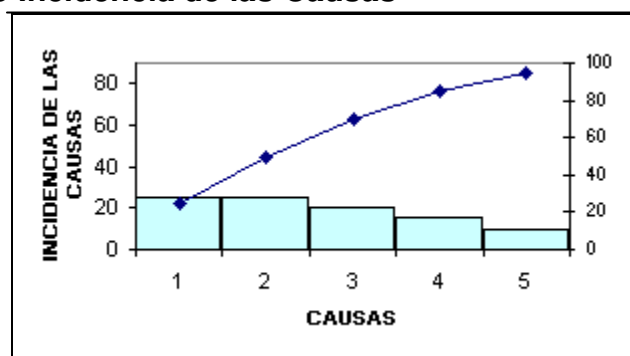
Fuente: Departamento Calidad y procesos Busscar de Colombia S.A

Tabla 10. Programación de producción de Enero a Agosto

DEPARTAMENTO: PRODUCCION			
	MES	VALOR ALCANZADO	OBJETIVO
1	ENERO	76.7	100
2	FEBRERO	31.3	100
3	MARZO	89	100
4	ABRIL	88	100
5	MAYO	57	100
6	JUNIO	8	100
7	JULIO	7	100
8	AGOSTO	65	100

Fuente: Departamento Calidad y procesos Busscar de Colombia S.A

Figura 10. Gráfico Incidencia de las Causas



Fuente: Departamento Calidad y procesos Busscar de Colombia S.A

Tabla 11. Análisis de Causas que interfieren en el comportamiento de la producción

CAUSAS		PRIORIZACION	
		Porcentaje Relativa	Porcentaje Acumul.
1	FALTA DE PERSONAL	25	25
2	PROBLEMAS EN FIBRA (MASTER INTER-MICRO)	25	50
3	DAÑO EN EL COMPRESOR	20	70
4	DEFECTOS DEL AREA (LINEA PESADA)	15	85
5	RAYADOS EXTENSOS	10	95
6	FALTANTE DE MATERIA PRIMA	5	100

Fuente: Departamento Calidad y procesos Busscar de Colombia S.A

En el indicador de cumplimiento, el cual se refiere a las unidades correctamente entregadas, con relación a los tiempos de proceso asignado y en la fecha programada, se presentó algo curioso. Aparentemente los primeros meses del año el nivel de aceptación era más alto, sin embargo no reflejaba la realidad de la Sección.

En el momento en que se empezó la implementación del modelo y los meses anteriores se nota un desempeño por encima del 50%. Pese al resultado, se evidenció que las unidades se estaban entregando en las cantidades programadas y no así en los tiempos establecidos. Lo anterior, debido a que las carrocerías pasaban con un índice alto de defectos de diferentes estancias, es decir, propios de la Sección como también de otras áreas. Como consecuencia de la situación, se orientan los esfuerzos hacia el cumplimiento objetivo y real del indicador.

Finalmente se pudo observar el crecimiento altamente satisfactorio ya que el indicador se posicionó en un 65% de vehículos correctamente entregados, a tiempo y con el mínimo de defectos, lo que se traduce en productividad referente a los términos de eficiencia y eficacia.

- **Reducción de horas extras.**²³

Tabla 12. Escala Horas Extras

ITEM	MES	TOTAL HORAS EXTRAS	TOTAL UNIDADES PRODUCIDAS
1	ENERO	1279	68
2	FEBRERO	1242	94
3	MARZO	869	93
4	ABRIL	584	61
5	MAYO	557	66
6	JUNIO	2355	68
7	JULIO	1568 .5	75
8	AGOSTO	279	68

Fuente: Departamento Producción Busscar de Colombia S.A

En cuanto a la administración del recurso, específicamente lo que tiene que ver con el tiempo extra laboral, los equipos vivieron durante estos 4 meses todos los impases que normalmente asumen el supervisor y los operarios líderes.

²³ Fuente: Departamento de Producción Busscar de Colombia S:A

De ahí que se tomaran las acciones necesarias para disminuir las horas extras en la Sección. Es así como se inició el modelo de trabajo, en mayo se produjeron sesenta y seis (66) unidades y se generaron un total de quinientas cincuenta y siete (557) horas adicionales.

En el mes de agosto se entregaron sesenta y ocho (68) carrocerías (2 más que el mes anteriormente mencionado), y tan solo hubo doscientas setenta y nueve (279) horas en tiempo extra laboral.

Esta reducción de horas extras permitió al colaborador dedicar su tiempo libre para él, lo cual redundó en beneficio familiar y en la empresa; ya que es un trabajador que llega descansado a su jornada laboral.

También se notó el sentido de colaboración que se puede desarrollar al pensar todos como una sola unidad y no como islas, ya que algunos de los miembros de los equipos cuya actividad les permitía terminar rápido, enfocaban sus esfuerzos en ayudarlo al compañero más atrasado en el proceso y así conseguir terminar a tiempo todos.

Solamente en los casos estrictamente necesarios se generaban tiempo adicional y para ello, se programaban y rotaban entre si las ocasiones que ameritaba trabajar horas extras.

- **Reducción de accidentes laborales.**²⁴

Tabla 13. Datos Estadísticos Accidentes Laborales

ITEM	MES	TOTAL ACCIDENTES LABORALES
1	ENERO	2
2	FEBRERO	4
3	MARZO	4
4	ABRIL	2
5	MAYO	2
6	JUNIO	1
7	JULIO	2
8	AGOSTO	1

Fuente: Departamento de Gestión Humana Busscar de Colombia S:A

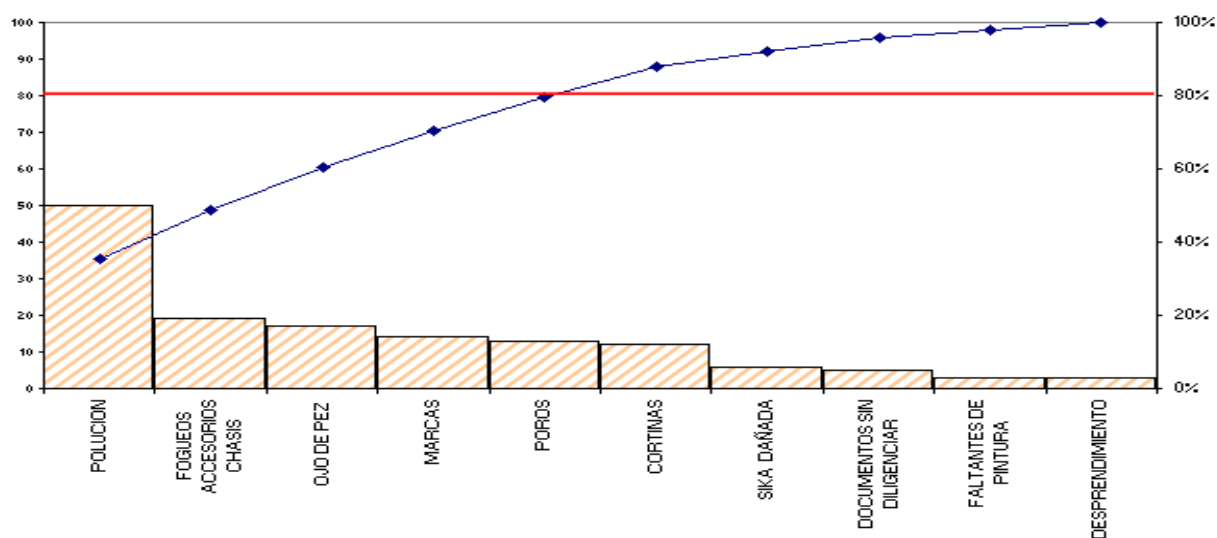
²⁴ Fuente: Departamento de Gestión Humana Busscar de Colombia S:A

A nivel de seguridad industrial, también son satisfactorios los resultados, como quiera que se logró disminuir los accidentes laborales, que en ocasiones se presentaron hasta cuatro (4) por mes, a un nivel de uno (1) los meses de junio y agosto.

Importante resaltar el aporte que como equipo tuvo la Sección, pues ésto conllevó a que se cuidaran mas de todo aquello que un momento determinado fuera factor de riesgo y canalizaran actividades, en aras de protegerse individual y colectivamente.

- Reducción de defectos por carrocerías.

Figura 11. Gráfico Informe Estadístico Mes de Mayo



Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

Tabla 14. Informe Defectos por Carrocería

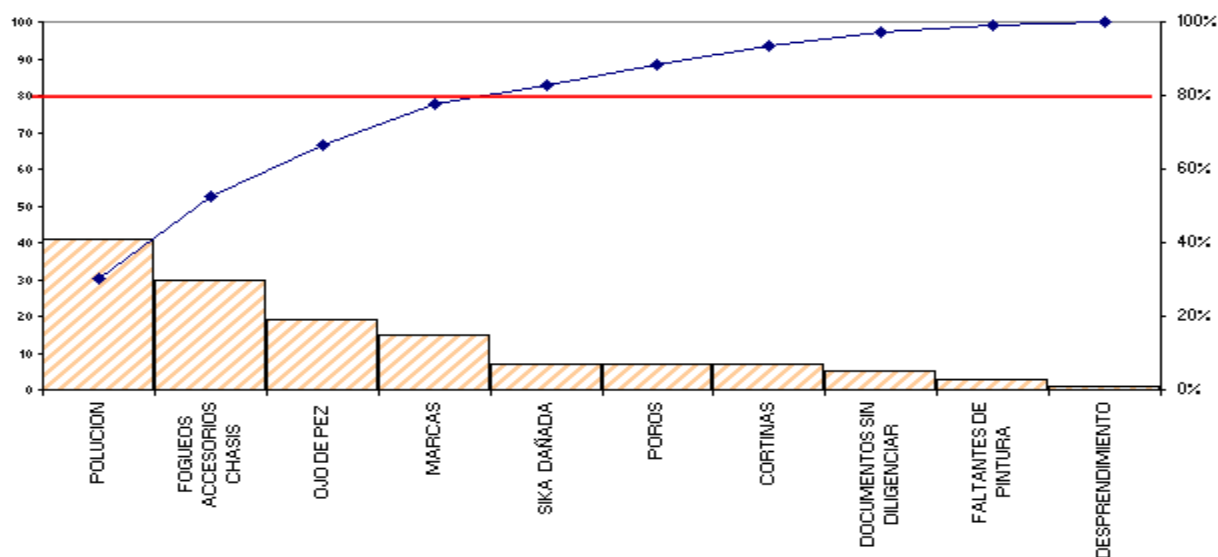
ITEM	DEFECTO	No. CASOS	CANTIDAD ACUMULADA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
1	POLUCION	50	50	35,21%	35,21%
2	FOGUEOS ACCESORIOS CHASIS	19	69	13,38%	48,59%
3	OJO DE PEZ	17	86	11,97%	60,56%
4	MARCAS	14	100	9,86%	70,42%
5	POROS	13	113	9,15%	79,58%
6	CORTINAS	12	125	8,45%	88,03%
7	SIKA DAÑADA	6	131	4,23%	92,25%
8	DOCUMENTOS SIN DILIGENCIAR	5	136	3,52%	95,77%
9	FALTANTES DE PINTURA	3	139	2,11%	97,89%
10	DESPRENDIMIENTO	3	142	2,11%	100,00%
TOTAL DEFECTOS					142
CANTIDAD VEHICULOS ENTREGADOS					46
PROMEDIO DEFECTOS POR OP					3.09

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

A partir de Mayo se empieza a hacer seguimiento continuo a los defectos por carrocerías. En este mes se entregaron cuarenta y seis (46) unidades, encontrándose un total de ciento cuarenta y dos (142) fallas, lo que en promedio arrojaba 3.09 problemas en unidad producida.

Se encontraron entre los inconvenientes más comunes: la polución (35%), los fogueos en accesorios del chasis (13.38%) y el ojo de pez (11,97). Estas cifras fueron el punto de partida para que cada uno de los equipos conformados, empezaran a trabajar en la mejora del proceso.

Figura 12. Gráfico Informe Estadístico Mes de Junio



Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

Tabla 15. Informe Defectos por Carrocería

ITEM	DEFECTO	No. CASOS	CANTIDAD ACUMULADA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
1	POLUCION	52	52	29,55%	29,55%
2	OJO DE PEZ	25	77	14,20%	43,75%
3	FOGUEOS ACCESORIOS CHASIS	25	102	14,20%	57,95%
4	MARCAS Y MAPAS	19	121	10,80%	68,75%
5	POROS	13	134	7,39%	76,14%
6	CORTINAS	11	145	6,25%	82,39%
7	DESPRENDIMIENTO	10	155	5,68%	88,07%
8	SIKA DAÑADA	9	164	5,11%	93,18%
9	FALTANTES DE PINTURA	8	172	4,55%	97,73%
10	DOCUMENTOS SIN DILIGENCIAR	4	176	2,27%	100,00%
TOTAL DEFECTOS					176
CANTIDAD VEHICULOS ENTREGADOS					75
PROMEDIO DEFECTOS POR OP					2.35

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

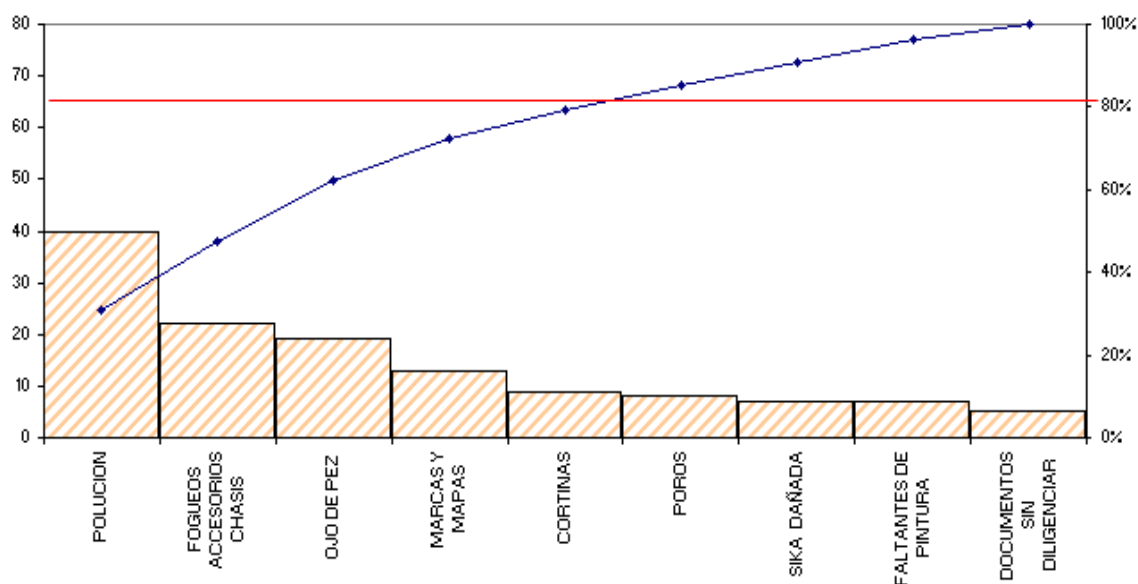
Para el segundo mes (Junio), se puede apreciar como los defectos por carrocería comienzan a tener un comportamiento positivo por la disminución de los mismos.

En este periodo los setenta y cinco (75) vehículos que se entregaron presentaron un total de ciento setenta y seis (176) fallas, lo que en promedio arroja un resultado de tan solo 2.35 problemas por unidad producida.

En lo que hace referencia a los inconvenientes mas comunes se destaca la polución, cuyos defectos derivados tienden a la baja.

Adicionalmente, se plantearon actividades que contribuyeran a la mejoría del indicador, en cuanto a la reducción de los defectos identificados.

Figura 13. Gráfico Informe Estadístico Mes de Julio



Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

Tabla 16. Informe Defectos por Carrocería

ITEM	DEFECTO	No. CASOS	CANTIDAD ACUMULADA	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA
1	POLUCION	40	40	30.77%	30.77%
2	FOGUEOS ACCESORIOS CHASIS	22	62	16.92%	47.69%
3	OJO DE PEZ	19	81	14.62%	62.31%
4	MARCAS Y MAPAS	13	94	10.00%	72.31%
5	CORTINAS	9	103	6.92%	79.23%
6	POROS	8	111	6.15%	85.38%
7	SIKA DAÑADA	7	118	5.38%	90.77%
8	FALTANTES DE PINTURA	7	125	5.38%	96.15%
9	DOCUMENTOS SIN DILIGENCIAR	5	130	3.85%	100.00%
10	DESPRENDIMIENTO	0	130	0.00%	100.00%
TOTAL DEFECTOS					130
CANTIDAD VEHICULOS ENTREGADOS					70
PROMEDIO DEFECTOS POR OP					1.86

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

Finalizando el periodo de experiencia en el área de pintura, para el cuarto mes de Agosto, se obtuvieron los siguientes resultados:

De un total de setenta (70) unidades se presentaron ciento treinta (130) fallas, lo que en promedio muestra apenas 1.86 defectos por carrocería, resultado mas que satisfactorio, producto del buen desempeño y estrategias efectivas de parte de los equipos y su Let., que en consecuencia lógica se refleja en menos costos para la empresa ya que la cantidad de reproceso por vehículo disminuyo considerablemente. De esta manera, el modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño evidencia que funciona y es eficaz para la productividad de la empresa.

AVANCES DEL MODELO EN EL PERIODO ANALIZADO

Una vez implementado el Modelo en su fase inicial, se evidenciaron los siguientes logros:

- Se eliminó un equipo de liberación, reduciendo de catorce (14) MET, a siete (7).
- El equipo de p15 quedó formado de acuerdo con lo propuesto por el Departamento de Procesos.
- Los equipos empezaron a trabajar con un objetivo común: MEJORAR LOS INDICADORES.
- Se consiguió el apoyo del creador del modelo, el Ingeniero mexicano José Eduardo García Flórez.
- Se cambió el aspecto estético de la planta respecto a los puestos de trabajo de la Sección de Pintura.
- El rol del supervisor empezó a cambiar, adquiriendo más funciones administrativas y menos operativa, fortaleciéndose el sentido de liderazgo y trabajo en equipo

5.1.5 Ahorros reales, percibidos por la empresa A continuación se muestra un comparativo de ahorro percibidos por la empresa como consecuencia de la aplicación del modelo, a raíz de la reducción de reprocesos en el puesto de detallado.

Tabla 17. Análisis de los costos de materia prima antes de implementar el Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Consumos con Procesos Dobles	Unidad de Medida	Cantidad	Costo	Costo Total
Cinta Enmascarar 3/4	Unid	4	\$ 4,325	\$ 17,300
Velcro 400	Unid	6	\$ 1,222	\$ 7,332
Thiner	Galón	2	\$ 10,113	\$ 20,226
Lija Agua 1500	Pliego	1	\$ 1,034	\$ 1,034
Papel * 60 CMS	Rollo	0.75	\$ 49,557	\$ 37,168
WYPALL	Unid	15	\$ 117	\$ 1,755
Paso 1	Cuarto	1	\$ 49,041	\$ 49,041
Paso 2	Cuarto	1	\$ 23,158	\$ 23,158
COSTOS TOTALES POR UNIDAD				\$ 157,014

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

Al iniciar el proceso de implementación del modelo, los costos de detallado por unidad pintada estaban en \$157014, como consecuencia de la corrección de los defectos en carrocería.

Tabla 18. Análisis de los costos de materia prima después de implementar el Modelo de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño

Consumos Actuales	Unidad de medida	Cantidad	Costo	Costo Total
Cinta Enmascarar 3/4	Unid	2	\$ 4,325	\$ 8,650
Velcro 400	Unid	4	\$ 1,222	\$ 4,888
Thiner	Galón	1	\$ 10,113	\$ 10,113
Lija Agua 1500	Pliego	1	\$ 1,034	\$ 1,034
Papel * 60 CMS	Rollo	0.25	\$ 49,557	\$ 12,389
WYPALL	Unid	10	\$ 117	\$ 1,170
Paso 1	Cuarto	0.5	\$ 49,041	\$ 24,521
Paso 2	Cuarto	0.5	\$ 23,158	\$ 11,579
COSTOS TOTALES POR UNIDAD				\$ 74,344

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos Busscar de Colombia S.A

La tabla de consumos actuales muestra que una vez implementado el modelo los nuevos costos de detallado por unidad pintada son de \$74,344; producto del trabajo de los colaboradores corrigiendo sus defectos desde el lugar de origen y no al final, como se venia haciendo.

La diferencia de \$82,670 entre el costo anterior y el actual representa un 47.35% de ahorro en costos.

5.2 SEGUNDA PARTE: EL MODELO PROPUESTO PARA ESTABLECER Y OPERAR EQUIPOS DE TRABAJO DE ALTO DESEMPEÑO EN UNA ORGANIZACIÓN

Figura 14. Gráfico Modelo Propuesto de Equipos de Trabajo de Alto Desempeño



Fuente: Autor

5.2.1 Estructura General

Lo que se propone, no es un experimento social, sino una estrategia de negocio para las empresas, teniendo en cuenta todo el aporte a nivel organizacional y el beneficio económico que se recibe en su implementación, traducido en mejora continua. Susan Mohrman afirma: “El éxito de un proyecto de equipos de trabajo se construye a través de un proceso continuo de aprendizaje organizacional”.

Existen muchos elementos para formar equipos de trabajo de alto desempeño, pero no todos aplican o se requieren en las organizaciones, ya que cada compañía es diferente en sus necesidades.

Con el enfoque adoptado de teoría de Sistemas el Modelo contempla Entradas, unas fases o etapas, variables dinamizadoras y unas salidas o resultados. Por su

dinamismo y para asegurar el aprendizaje continuo se requiere retroalimentar permanentemente.

Las actividades que se desarrollan para la puesta en marcha del modelo, requieren del diseño y puesta en marcha de un cronograma de capacitaciones permanentes, con relación a los temas que se deben reforzar a todos los empleados de la compañía.

Es importante que la formación que se imparte en temas como: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y empoderamiento, llegue a todos en la empresa, desde alta dirección hasta la base, pasando por cargos intermedios, con el propósito que estos penetren toda la organización y se vivan en ella como un estilo de vida.

A continuación se describe el modelo, refiriéndose a cada uno de sus componentes y como se interrelacionan entre si.

ENTRADAS

Como insumo requerido para activar su implementación, se tienen; la necesidad de mejoramiento, decisiones gerenciales para el aseguramiento, recursos disponibles e información necesaria

- La Necesidad de Mejoramiento

Se refiere al punto de partida para la implementación del diseño propuesto, esto es, se debe tener definido el grado de mejora que se quiere lograr en la compañía bajo el modelo, y así poder evaluar fácilmente su evolución y beneficio.

- Decisiones Gerenciales para el Aseguramiento

Hace referencia a que la alta dirección debe estar completamente comprometida con el modelo darle suficiente peso y con su apoyo asegurar su implementación como cultura de trabajo.

- Recursos Disponibles

Se deben garantizar los implementos necesarios para el buen funcionamiento del modelo, es decir: presupuesto, escenarios, tiempo para las capacitaciones, tableros para indicadores, espacios para reuniones y auditorios, papelería; entre otros.

- **Información Necesaria**

Relacionada con los procesos y sus interdependencias, metas y objetivos diarios, semanales, mensuales y semestrales, así como también los compromisos especiales y proyectos venideros.

VARIABLES DINAMIZADORAS O FACTORES CLAVES.

El modelo aquí presentado, contiene las variables claves que han de manejarse. Ellas son: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, empoderamiento, manejo de indicadores y herramientas estadísticas.

Estos seis (6) factores dinamizan el diseño al estar conectadas sistemáticamente interactúan dentro de la compañía en forma transversal, y acompañan todas las etapas del modelo. Pero se debe poner especial énfasis en las cuatro principales que son la base de la propuesta, las cuales debe conocer y practicar toda la organización, adaptándola como parte de su filosofía de trabajo y del desarrollo organizacional resultante. Estas son:

Trabajo en equipo
Liderazgo
Comunicación
Empoderamiento

Así mismo existen dos (2) variables que deben ser difundidas entre los equipos y sus miembros, ya que es parte del éxito del modelo, toda vez que si no se mide y controla no se puede cuantificar su efectividad, ellas son:

Manejo de Indicadores
Herramientas Estadísticas

De acuerdo con lo anterior, a fin de unificar los criterios con relación a lo que se busca con cada uno de ellas, se definen los factores claves para la puesta en marcha del modelo, de la siguiente manera:

- **Trabajo en Equipo**

Aportar el mejor esfuerzo en la actividad que se desarrolla, en el cual el desempeño se manifiesta pensando desde el “*tu*” y el “*nosotros*” y no desde mi individualidad o el “*yo*”, es decir se busca que la labor ejecutada sea lo suficientemente efectiva para que el o los compañeros que anteceden en el proceso hagan lo mismo en función de beneficiarse mutuamente y así conseguir resultados colectivos exitosos.

Permite que las fuerzas se distribuyan equitativamente, las actividades sean más placenteras al desarrollarlas y los objetivos fáciles de alcanzar; en otras palabras es la chispa para que personas del común, ordinarias hagan cosas extraordinarias ó increíbles, trabajos que solos nunca lograrían. Surge limitación para ponerlo en práctica cuando se carece en la empresa de una cultura que invita a laborar de esta manera.

- **Liderazgo**

Entendiéndose como el tacto que se tiene para saber influenciar en las ideas y acciones de los compañeros, con el fin de conducirlos al logro de un objetivo común. Definitivamente es una variable determinante en la adecuada evolución de los equipos y un interesante desarrollo organizacional en las empresas, ya que el líder es la persona encargada de marcar el paso en la compañía.

El estilo de liderazgo cooperativo y participativo es el correcto para el modelo, se debe estar atento a que, aunque se propone un estilo de orientación basado en la concertación, debe ser asumido en cabeza de alguien y para efecto de la propuesta queda en responsabilidad de los Let.

Esto ayuda a que toda información se canalice y se haga llegar a los integrantes de los grupos por el mismo camino. El no tener un perfil definido de los líderes de equipo, crea inconvenientes en el desarrollo del modelo.

- **Comunicación**

Debe enfocarse en dos aspectos básicamente; el flujo de información y la sinergia en los miembros ó empleados de la compañía. Por tal motivo es importante que se preste una apropiada atención a esta variable, ya que en la medida que sea manejada, se evitan los conflictos tanto internos como externos.

Una buena comunicación facilita e incrementa un fructífero ambiente laboral, además evita confusiones al tener metas claras, objetivos definidos y concertados para óptimos resultados.

Tradicionalmente la información es centralizada, la idea es que con una acertada orientación en los líderes, se vaya haciendo más circular y todos tengan el mensaje correcto en todos los niveles, tanto los equipos como la organización.

Por lo tanto en la etapa educativa debe quedar bien apropiado este concepto y además practicado en adelante, ya que actividades negativas, intolerancias, falta de respeto y conflictos en general son comunes de evidenciar en las compañías.

- **Empoderamiento**

Sugiere dar a los colaboradores claridad en la dirección, poder, autoridad, información, formación y recursos para desarrollar la tarea, con el objetivo de ganar mayor participación, compromiso y mejor desempeño, es decir crear identidad, e infundir sentido de pertenencia.

Empoderar las personas crea ventajas competitivas para las empresas, se dice que al menos el 50% de las mejoras provienen de la innovación de los empleados.

La gente empoderada mejora la calidad de vida y fortalece el compromiso con la organización. El verdadero reto es saber qué tanto estamos preparados para facultar a los empleados.

Las variables y las fases, enunciadas deben ser difundidas y socializadas con todos y cada uno de los empleados de la empresa, sin embargo existen otros factores que deben conocer y manejar sin ningún temor los miembros y líderes de equipos, ya que los orienta con relación a medir el rendimiento y generar mejoras continuas.

Son ellas: las herramientas estadísticas y el manejo de indicadores

- **Herramientas Estadísticas**

Es necesario formar a los Let. y Met., sobre algunos conceptos estadísticos que son de utilidad en la solución y análisis de problemas; como por ejemplo: la lluvia de ideas, diagramas causa y efecto, paretos y ciclos PHVA que son propios de las empresas certificadas principalmente.

La disposición al cambio normalmente es el mayor obstáculo en estos casos, pero también a parece la llamada pereza académica o resistencia a nuevos aprendizajes.

- **Manejo de Indicadores**

Al igual que el anterior, es importante que los integrantes del equipo apropien y manejen los indicadores con que será medido el modelo, ya que en la medida que ellos los dominan y entiendan podrán facilitar y evidenciar el progreso de las mejoras a realizar. Cada organización por ser diferente tiene sus propios indicadores, de acuerdo con sus necesidades como se estableció al iniciar este capítulo.

RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA

Como mecanismo de renovación, se plantea una retroalimentación constante, proveniente de información por canales diversos, como son; las mejoras que se generan en los procesos, los mismos indicadores que manejan los equipos e informes externos al modelo. En todo caso todo lo anterior permite sostener y darle mantenimiento constante al diseño y a sus protagonistas, permitiendo que el modelo se dinamice y no pierda vigencia en el tiempo.

LAS ETAPAS O FASES SECUENCIALES

Simultáneamente el proceso contiene 4 etapas que deben seguirse en la búsqueda del alto desempeño. Estas fases se asimilan a la evolución del ser humano (nacimiento – infancia – adolescencia – madurez); que el modelo denomina Fase Educativa – Fase Implementación Inicial – Fase Definición y Normatividad – Fase Medición y Autogestión.

- Fase de Formación Básica

El equipo inicia, selecciona sus miembros y comienza el trabajo colaborativo, también se abordan diferentes opiniones y enfoque de sus integrantes, se da una gran expectativa con relación a lo que se va a realizar, algo similar a lo que sucede en nuestro primer día de escuela, hay cierta atracción a interactuar juntos.

Es también llamada etapa de luna de miel, ya que durante todo este periodo se genera una serie de socializaciones y sensibilizaciones con relación al funcionamiento del modelo, se dejan claro los roles y responsabilidades.

Se deben realizar capacitaciones acerca de los temas en los cuales se necesita reforzar competencias como: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empoderamiento, técnicas estadísticas y manejo de indicadores entre otros.

Como ya se dijo con anterioridad, es importante que estos conceptos queden totalmente claros en cada uno de los Let., Met. y en el equipo en general, al igual que los demás integrantes de la compañía, supervisores, directores, gerentes y altos directivos.

- Fase de Implementación Inicial ó Conflicto

En esta etapa se empiezan a notar cambios sustanciales, ya que los miembros de los equipos se dan cuenta que nada es igual, la imagen de presión y autoridad del supervisor no está ahí para decir como se ejecuta determinada tarea o tomar una decisión del día a día, ahora son ellos mismos quienes deciden en su actividad.

El trabajo en conjunto comienza a sobresalir, hay cierta exigencia y presión entre los miembros, puesto que no siempre todos están de acuerdo con lo que se hace o dice, lo cual repercute en que algunos miembros renuncien o se presente una selección natural, porque se dan cuenta que no encajan en el modelo o los compañeros van rechazándolos por su comportamiento, en especial, por la falta de colaboración y solidaridad.

De las diferentes fases por las que se atraviesa en este esquema, la implementación inicial es la más compleja, como quiera que todos los integrantes de los grupos se están conociendo entre sí y cambiando su rol, tomando responsabilidades sin precedentes.

Es aquí en donde muchos equipos se desintegran y hasta tiende a desaparecer, por lo tanto se debe estar atento a todos los conflictos que aparecen para orientarlos adecuadamente y no dejar que las agendas ocultas de sus miembros haga más lento el avance hacia la próxima etapa, llamada definición y normatividad o estandarización.

- Fase de Definición ó Estandarización

Una vez superado los conflictos de la etapa anterior, se inicia la fase de definición o estandarización. En donde se encuentra la mejor manera de trabajar, se da consenso en las decisiones, se conocen y tienen claras las metas y objetivos, la comunicación es más fluida y se desarrolla el pensamiento del “nosotros”, el cual va paulatinamente reemplazando el del “yo”

Se comienzan a establecer las normas que van a regir el equipo y a ajustar la manera de trabajar en ellos, en busca de la fase siguiente llamada Medición y Autogestión

- Fase de Medición y Autogestión

Estandarizando y estando claras las normas, estatutos y roles, en esta etapa el equipo alcanza los objetivos propuestos, producto de su alto desempeño, teniendo como base la autogestión. Manejan, conocen y mejoran los indicadores del proceso, se retroalimentan y son altamente productivos. En términos generales, se ve un afán de mejora constante y reciclaje permanente, en aras de sostener su alto rendimiento.

PRODUCTOS O RESULTADOS (SALIDAS)

Como consecuencia de la aplicación del modelo se obtienen los siguientes productos o resultados:

- **Aumento de competitividad y productividad**

Es uno de los principales resultados, ya que las empresas como consecuencia del mejoramiento continuo y en especial el de sus indicadores de gestión, desarrolla herramientas poderosas en sus procesos para proyectarse en el mercado, asegurando el sostenimiento y estabilidad de la organización.

- **Mejoramiento Continuo**

Es la esencia del proyecto, se obtiene mejora en procesos, indicadores, ambiente laboral y clima organizacional.

- **Satisfacción Colectiva**

Otro producto que se deriva de la implementación del modelo es la satisfacción de los colaboradores, debido a que el ambiente laboral es positivo. Es claro que no sólo los colaboradores de base se benefician, sino también la organización en general.

- **Incremento de Utilidades**

También las empresas van a ver sus utilidades económicas impactadas positivamente, producto del grado de mejoramiento en los procesos a nivel de ahorro de materias primas, reprocesos y en la manera efectiva de desarrollar las actividades.

- **Aprendizaje colectivo**

Un resultado bien interesante es el aprendizaje colectivo que se obtiene en la empresa en todos los niveles, producto del desarrollo de una nueva cultura organizacional.

5.2.2 ¿Cómo Funciona?

Condiciones claves del modelo

Luego de conocer las variables y etapas relevantes en las cuales gira el modelo de equipos de trabajo de alto desempeño, es indispensable tener claro los parámetros para su implementación y funcionalidad.

Como primera medida, se debe hacer una identificación completa de los procesos, con el ánimo de tener siempre un enfoque sistémico de la empresa y su actividad económica, y así alinear el modelo con los objetivos corporativos.

Un segundo paso es reconocer y evaluar todas las interdependencias de las tareas en las actividades que se desarrollen así como también los recursos y conocimientos.

Esto ayudará a que los colaboradores tengan presente que tan crítico y perjudicial es dejar una labor pendiente, una falta de materia prima o una información inconclusa o incompleta para el buen desenvolvimiento del proceso y en general el cumplimiento de la meta.

Por último, dentro de los puntos claves no se debe dejar pasar por alto que las decisiones deben ser altamente participativas, pues así se va generando el empoderamiento de los participantes, es decir, los Met y los Let., como mecanismo de motivación, al sentirse tenidos en cuenta y dueños de sus procesos.

Una vez definido los puntos anteriores se procede a dar estructura a los equipos de trabajo, esto requiere tener presente una secuencia y pasos que se deben ir evacuando en forma consecutiva y paralelos a la vez, así se dará dinamismo y se evitará perder la brújula.

Los pasos requeridos son:

- **Selección y Formación**

Si se tiene claridad en los procesos e interdependencia de las tareas, la selección y formación de los equipos será mucha más sencilla y fácil de integrar, teniendo en cuenta como regla principal no dejar grupos muy numerosos (mayor de quince (15) miembros); teniendo como ideal un número de ocho (8) Met.

- **Entrenamiento**

Es importante que en este paso se tengan en cuenta a todos y cada uno de los integrantes de los equipos, puesto que la información que allí se entregue debe quedar lo suficientemente entendida por todos. Los temas a tratar serán básicamente el mecanismo del cómo se desarrollarán las tareas a partir de este momento, y en especial los temas de: trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, empoderamiento, herramientas estadísticas y manejo de indicadores, es decir, temática que será tratada no sólo en este momento sino a través de todo el proyecto en la medida que se necesite reforzar algún punto en especial, tal como se enuncio anteriormente.

- **Estructura**

Todo equipo de trabajo de alto desempeño, debe estar conformado por miembros (MET) y un líder (LET), quienes deberán ser nombrados de manera democrática por los mismos compañeros, previo conocimiento del perfil para estos cargos.

Se pueden conformar todos los conjuntos que se requieran en cada proceso, siempre teniendo en cuenta la interdependencia entre ellos y la figura del LET. Se aconseja que todos los procesos tengan conformados sus grupos, para unificar la filosofía de trabajo con el fin de ir generando una nueva cultura de desarrollo organizacional.

- **Roles y Responsabilidades**

Cada miembro del equipo, líder y en general todo aquel que participe en el modelo debe tener claro su rol y responsabilidad, con el fin de evitar conflictos, mala comunicación ó evasiones y así diseñando los estatutos, cada cual sabrá que hacer, cómo y para qué, facilitando el avance del esquema y abriendo camino hacia el alto desempeño.

- **Facilitación**

La alta dirección y los mandos medios deben empeñarse en facilitar la evolución del proceso de implementación del modelo, ya que su apoyo será un aporte indiscutible e inevitable pues se ha dicho que el éxito de la propuesta depende en gran parte del compromiso que Supervisores, Gerentes, Directores, Vicepresidentes y Presidente tengan. No es fácil el camino, pero sin embargo desde que haya una buena disposición para realizarlo se llegan a conseguir resultados no imaginados.

- **Liderazgo**

Dentro de los temas a los cuales se debe prestar una esmerada atención es en la formación de los líderes, casi siempre se encuentra con personas ejecutando ordenes con un estilo autocrático. Para facilitar el proceso sobre todo en el desarrollo de las etapas y buscar una acertada evolución hacia un alto rendimiento es conveniente se practique un liderazgo participativo, no obstante, como lo que se está coordinando son seres humanos y en aras de equilibrar la armonía en los equipos, se debe descartar en un momento determinado y generalmente en la etapa de implementación inicial cualquier otro modelo de liderar si la situación así lo amerita.

- Reuniones

Se deben llevar a cabo reuniones de trabajo, cada vez que se inicia una jornada laboral, con el objetivo de informar y coordinar las actividades del día con los MET y LET, además se reunirán cada vez que necesiten tomar una decisión con relación a una oportunidad de mejora, estas reuniones deben ser cortas y efectivas.

También se debe hacer auditorias involucrando al personal de la alta dirección, periódicamente y así se evidenciará el desempeño y evolución de los equipos de trabajo.

- Métricas

Se dice que lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se administra. Para el caso del modelo de equipos de trabajo de alto desempeño, la medición tiene un componente altamente práctico y efectivo, pues es éste el mecanismo por el cual se demuestra la efectividad del mismo.

Se debe medir todo el modelo en general, esto es, sus miembros, sus líderes, los equipos y los procesos.

En otras palabras se debe medir y siempre medir. Para ello es importante tener presente el principio administrativo de los objetivos el cual dice que: un objetivo de ser medible y alcanzable para evaluarlos acertadamente.

- Soporte

Diseñar un mecanismo de reconocimiento para los miembros, LET y procesos; con mejores resultados es vital como soporte del modelo, esto le dará sostenibilidad y al mismo tiempo que incentiva a colaborar al sentirse valorado su esfuerzo, ellos están pendientes siempre del “CVY” (¿cómo voy yo?), los estímulos no necesariamente son en dinero, de hecho existen muchas otras alternativas de motivación como visitas a otras plantas, bonos de entretenimientos ó cena con la familia, certificado en pergamino, en fin cualquier estrategia que motive al colaborador a continuar generando mejoras.

5.2.3 ¿Qué se necesita para que opere?

- Requisitos para su Operatividad

Existen unos requisitos fundamentales que deben cumplirse y tener en consideración para la operatividad del modelo en función de darle sostenibilidad a través del tiempo, como se enunció anteriormente, ya que su correcta orientación

y aplicación generan un ambiente laboral favorable con el propósito de mantener motivada toda la compañía por sus resultados exitosos.

Estas condiciones están definidas por los siguientes parámetros: reconocimientos, los off sites y sistemas de apoyo.

- Reconocimiento

Son todos aquellos incentivos, premios, condecoraciones y en general, cualquier acción tomada para resaltar los buenos resultados de miembros, líderes, equipos y la empresa como un todo.

Un buen sistema de reconocimientos indudablemente levanta el ánimo a el personal, por lo tanto hay que tener mucho tacto al implementarlo ya que la idea es exaltar aquellos logros que nacen de ese valor agregado que el colaborador coloca a su actividad, producto del bienestar que le dá el trabajar en equipo.

Por tal razón se debe reconocer el esfuerzo individual y colectivo simultáneamente. En algunas empresas se acostumbra a desarrollar actividades a final de año y premiar allí a sus colaboradores, pero la idea es que esta recompensa sea el resultado de un programa objetivo baso en estadísticas y seguimientos constantes a las mejoras propuestas.

- OFF SITE (Fuera de Lugar)

Corresponde a la alta dirección tener y sostener como política empresarial para sus empleados un programa constante de actividades fuera del sitio de trabajo, más exactamente de la empresa.

Esto con el objetivo de crear los espacios apropiados para el aprovechamiento de capacitaciones y trabajos que la empresa considere necesarios.

Fundamental que se tenga en cuenta a toda la compañía desde los equipos directivos, hasta los colaboradores de base, todos deben experimentar la sensación de trabajar en escenarios diferentes a su lugar de trabajo, a demás de aprovechar mejor el tiempo genera motivación en los colaboradores de la compañía.

- Los Sistemas de Apoyo

Además de los dos (2) factores anteriores es importante que la empresa se apoye en la producción como un sistema, trabajando por procesos y no por actividades, como islas separadas, lo anterior integra toda la empresa y fomenta la cultura del trabajo en equipo, los estudiosos aseguran que “El trabajar en equipo se e aprende trabajando en equipo”, por último una buena selección de líderes

producto de parámetros claros y definidos, al igual que la retroalimentación 360º, pues permite que todos tengan la posibilidad de evaluarse y evaluar sus compañeros para definir programas efectivos de crecimiento personal y colectivo.

5.2.4 ¿Cómo se mide y evalúa?

- Medición y Seguimiento de los Equipos

Hay que medir, evaluar y monitorear constantemente los equipos de trabajo, este rastreo permanente y sistemático permite darse cuenta del camino que sigue cada uno respecto a los objetivos propuestos, importantes que se tengan en cuenta que nunca se debe dejar al azar o a la intuición el juicio que se emita con relación al éxito de los equipos.

Tener en cuenta de medir solo lo importante, es decir, aquello que genere valor agregado en la actividad, al igual que se debe asegurar de que se sienten dueños de sus indicadores, usando siempre enfoque de equipo, así como dar especial atención en medir los “qué” y los “cómo”, por medio del seguimiento al progreso de los objetivos establecidos se logra identificar donde y como están siendo exitosos los equipos.

La evaluación se hace en todos los sentidos, esto es, al líder en cuanto a su motivación y la manera de motivar su grupo, al grado de empoderamiento, si escucha o sabe escuchar, la manera que enseña y su visión para orientar su personal.

Los miembros de los equipos son otros que deben evaluarse en cuanto a su compromiso, la confianza genera, el grado de participación, su sentido de pertenencia y la efectividad en la comunicación que este tiene con el colectivo. El sistema total también hay que mirarlo, el comportamiento y todos los factores anteriores aplicados a sus directores, gerentes y supervisores; es decir, a todos los actores del modelo.

Por último, no olvidar que la esencia del diseño propuesto está en el trabajo en equipo por esta razón es primordial medir su desempeño colectivo. Así darse cuenta si va por el camino correcto, si hay sinergia en su interior, que permita asegurar el aprendizaje y los oriente hacia resultados positivos.

Todo este sistema de medición se conoce como Team Check Up (Chequeando los progresos de los equipos), de esta manera se logra ir detectando el avance y rendimiento del modelo individual y colectivamente.

5.2.5 ¿Qué beneficios tiene?

Beneficios

Enumerar las innumerables bondades que tiene el modelo, redundan en los mismos que provienen del trabajo en equipo. Por lo tanto, entre todos los beneficios evidenciados se resaltan:

- El aporte organizacional que genera, promoviendo que el trabajo se haga más llevadero y fácil, entre otras palabras “trabajar menos produciendo más”; así se desprende aportes como: el desarrollo del sentido de pertenencia con la empresa, proactividad en el personal (Iniciativa), el personal se siente importante por ser tenido en cuenta, se obtiene y se produce información relevante del proceso, se eleva el grado de mejora y traducido en reducción de costos.
- Se integra las actividades de los colaboradores lo cual amplía las diferentes perspectivas y competencias, generando soluciones innovadoras producto de los aportes de los diferentes puntos de vista y conocimientos.
- Promueve la alta participación en el personal al recibir autoridad y responsabilidad de una parte del negocio.

5.2.6 ¿Qué problemas y limitaciones se pueden presentar?

Uno de los grandes retos que se tiene en la implementación del modelo es aprender a manejar las limitaciones y dificultades que se presentan en todo lo largo de su puesta en marcha. Todos los equipos de trabajo de alto desempeño inclusive los que han conseguido avanzar en las etapas iniciales, presentan inconvenientes y fallas que si no se afrontan de manera adecuada pueden hacer retroceder o impactar de manera importante en su desempeño, por lo tanto se debe tener en cuenta que el éxito en el pasado no asegura igual condición para el futuro.

Por tal razón deben fortalecerse diariamente en conjunto, y así superar las barreras, trampas y pecados que se les aparecen y poder garantizar su permanencia en el tiempo.

¿Por qué fracasan los equipos de trabajo?

De acuerdo a estudios realizados por el Ingeniero mexicano José Eduardo García Flórez, especialista en sistemas de alto desempeño, está demostrado que los equipos fracasan principalmente por las siguientes causas:

- 55% por metas poco claras; cuando no se conoce con certeza los objetivos es difícil llegar a conseguirlos.
- 51% por falta de responsabilidad; cuando no se ha desarrollado un sentido de pertenencia y no se quiere asumir retos, es frecuente que los equipos no avancen.
- 47% por falta de roles claros; si desde el inicio no se crean y socializan correctamente los roles de todos los actores del modelo, fácilmente habrá confusión y peligra la desintegración de los grupos
- 40% baja prioridad de equipos; cuando sigue la organización sigue trabajando en virtud de su funcionalidad (por funciones) y no por procesos teniendo en cuenta la interdependencia de estos, no es prioridad al trabajar en equipo, por lo tanto tienden a desaparecer.
- 55% objetivos cambiantes; es común hoy por hoy a causa de la misma dinámica del mercado ver empresas que replantean sus objetivos constantemente, pero cuando no se comunican y se cambian la naturaleza de los mismos genera un desanimo y frustración en los MET y LET.
- 49% Falta de Apoyo de la alta dirección; un factor bien influyente en la caída del modelo es la falta de compromiso de la parte directiva de la compañía, ya que todos los progresos y recursos dependen de ellos
- 45% por liderazgo ineficaz; ya se ha dicho que una de las condiciones de éxito del esquema es el líder, si este no esta bien seleccionado o no asume su rol con la suficiente seriedad y compromiso es muy probable que falle en el intento de la implementación

Se nombro anteriormente, que también existen unas trampas, pecados y barreras que obstaculizan y sino se saben conducir, perjudican notablemente el funcionamiento y avance del modelo. Por lo tanto hay que prestarle especial atención:

Las Trampas; Básicamente lo constituyen aquellos comportamientos que mal direccionados generan un mal ambiente dentro del grupo, creando conflictos internos, ellos son:

- La complicidad; algunos de sus síntomas son:
 - Resistencia a aprender cosas nuevas.
 - No prepararse para auditorias, reuniones o proyectos nuevos.
 - Disposición a fijar metas que representan un reto mayor.
 - Falta de trabajo en equipo.
 - Se cancelan o dejan de realizar actividades.
- Agotamiento o cansancio; se percibe cuando:
 - Hay cambios en un mismo periodo de tiempo.
 - No se tiene un buen número de voluntarios (como antes) para las tareas.
 - Se presentan quejas con frecuencia.
 - No se refuerza el progreso de los equipos.
 - No se asumen nuevos desafíos.
 - Existe presión en la ejecución de las tareas.
- Elitismo; cuando:
 - El equipo se siente el mejor y no percibe cosas buenas en otros.
 - Se toman como molestias las solicitudes o sugerencias ajenas.
 - Toda idea que no nació aquí, no es buena.
 - Se realizan tareas y/o proyectos sin consultar a los demás.
 - Los otros equipos no son compañeros sino enemigos.
 - Se considera que el resolver conflictos con otros, es indigno del equipo.
- Mala Comunicación; se nota sí:
 - No se tiene conocimiento de los objetivos.
 - Se identifica desconfianza entre los integrantes.
 - No hay solidaridad.
 - No se siguen las instrucciones del líder.

Los Pecados; Son aquellas actividades que fácilmente bajan el interés de los equipos; por el impacto que tiene el no darle prioridad. Entre ellos se destacan:

- Falta de recursos; es vital facilitar los recursos físicos y económicos necesarios para avanzar en el proceso de implementación del modelo
- Desentendimiento del líder; un pecado constante en los equipos que se visualiza por:
 - Ya no se acompaña el grupo.
 - Se la pasa delegando.
 - El líder mantiene ausente del equipo.
- No evaluar el progreso; como se dijo anteriormente, siempre se debe medir, medir y medir. El no hacerlo conduce a que no se sabe en que punto están los equipos, si avanzan o no, ó si sus resultados van alineados con los objetivos de la empresa.
- No enfocarse en la utilidad; la razón de ser de toda empresa es producir bienes o servicios para generar utilidades, por lo tanto, es un grave error no enfocar los equipos hacia ese mismo objetivo, en términos de productividad (Eficiencia y Eficacia de los mismos).

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

De la experiencia llevada a cabo hasta la fecha, se pueden resaltar las siguientes conclusiones:

- La continuidad de su funcionamiento depende esencialmente de la voluntad y compromiso de los altos directivos de la Organización.
- El acompañamiento que puede brindar el Área de Gestión Humana mediante actividades tales como inducción, capacitación, entrenamiento y reentrenamiento, evaluación del desempeño, mediciones de clima organizacional, es fundamental para el éxito del diseño e implementación de los equipos de trabajo de alto rendimiento.
- La continúa retroalimentación a los Let's y los Met's, hace que se genere un ambiente propicio y efectivo para el alto desempeño. Por tanto programas y acciones de capacitación permanente son elementos indispensables para el sostenimiento del Modelo.
- La utilización de un lenguaje amigable, claro y sencillo facilita la comprensión y aprehensión de los conceptos necesarios de manejar en la experiencia.
- Las dificultades iniciales en las relaciones interpersonales, los temores, expectativas negativas y prevenciones, son inherentes y consustanciales en una experiencia de trabajo como la desarrollada en el presente Estudio.
- El grado de mejora que se obtenga en la práctica, con resultados concretos y medibles, es directamente proporcional a los niveles de motivación y empoderamiento existentes en los miembros de los equipos conformados.
- El sistema de indicadores que se establezca debe ser relacionado directamente con las mediciones conocidas y necesarias en los desempeños habituales de las áreas en que se implementen dichos equipos. Debe existir coherencia y correlación entre los mismos.
- El análisis sistémico e integral de los procesos organizacionales es requisito indispensable para el establecimiento de este tipo de experiencias.

- Las soluciones a los problemas y dificultades existentes habitualmente en las organizaciones están presentes en las mentes y pensamientos de sus colaboradores. Se requiere entonces facilitar procesos de exploración, afloramiento y puesta en práctica de las mismas, para generar ambientes positivos de creatividad.

6.2 RECOMENDACIONES.

Para el éxito y la sostenibilidad en el tiempo del modelo, se recomienda tener en cuenta las siguientes acciones, que superen positivamente las posibles barreras que se puedan presentar en un momento dado.

- Mantener un compromiso serio, decidido e incondicional de la alta dirección para continuar la experiencia. Disposición a ceder autoridad y responsabilidad hacia abajo y cambiar roles y comportamiento que dificulten su implementación.
- Asignar grados de responsabilidad a los colaboradores así como los recursos requeridos de todo orden: económico, infraestructura y motivacionales, entre otros.
- Trabajar en función del cambio de esquemas mentales de los directivos y mandos medios, pues los colaboradores se sentirán serán menos vigilados y participarán de las decisiones, al mismo tiempo que propondrán mejoras a todo nivel.
- Revisar, documentar, analizar y rediseñar (cuando sea el caso) todos y cada uno de los procesos de la Organización, lo que facilitará la efectiva formación de nuevos equipos.
- Crear simultáneamente un programa de reconocimiento para todos los actores involucrados: los equipos, los miembros, los líderes y las áreas más destacadas con mejores resultados en su desempeño. Esto ayudará a que la empresa obtenga ahorros significativos por mejoras y los colaboradores se verán tenidos en cuenta con sus aportes.
- Fortalecer colectivamente la comunicación, confianza, colaboración, gestión y focalización, sugerencias hechas por el consultor mexicano Eduardo García en la aplicación de su modelo, ya que ellas garantizan su maduración a la Compañía y la obtención del alto desempeño deseado.

BIBLIOGRAFIA

SCHERMERHOM John R, Jr. Comportamiento Organizacional. Editorial Limusa Wiley. 2004. Primera Edición.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL. Administración por Resultados. Universidad Tecnológica de Pereira. 2004.

DA SILVA Reinaldo oliveira .Teorías de la Administración Editorial Thomson Primera Edición. 2004.

EVANS James R. Administración y control de la calidad. Editorial Thomson. Cuarta Edición. 2000.

HAMMER Michael. Reingeniería. Editorial Norma. Tercera Edición. 1994

KOONTZ Harold y Weihrich Heinz. Elementos de Administración. Editorial McGraw Hill. Quinta Edición. 1997.

Especialistas en Equipos de Trabajo, Samaritarian. [En línea] Todos los derechos reservados [2007] Disponible en Internet: <http://www.samaritarian.com>

NTC ISO 9001:2000, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones. [En línea] Todos los derechos reservados [2007] Disponible en Internet: http://www.icontec.org/BancoConocimiento/C/certificacion_iso_9001/certificacion_iso_9001.asp?CodIdioma=ESP

